

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS

Maestría en Administración de Recursos Humanos



**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR**

**Diseño de propuesta de un software de comisiones
variables, para el personal de ventas de la Sede
Cuscatlán de Inversiones La Fuente**

AUTORES

Rosa Maribel Marroquin Nieto	2019011397
Jaquelin Patricia Cano Meza	2019011199
Ana del Carmen Valencia de Rivera	2019011312

San Salvador, 16 de junio de 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DIAGNÓSTICO Y FACTIBILIDAD	4
Información de la organización	4
Visión	6
Misión	6
Organigrama Institucional	7
Contexto	9
Situaciones	10
Procesos de comunicación de la empresa.	10
Objetivos del diagnóstico	12
Objetivo General:	12
Objetivos Específicos	12
Metodología del diagnóstico	13
a. Explicación de la estrategia de muestreo conducida	14
5. Resultados del diagnóstico	15
CAPÍTULO II	28
PROPUESTA DE INNOVACIÓN	29
2.1. OBJETIVOS	29
Objetivo General:	29
Objetivos Específicos:	29
2.2. JUSTIFICACIÓN	30
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	33
DISEÑO DE LA PROPUESTA	42
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	42
FACTIBILIDAD TÉCNICA	43
Software:	43
FACTIBILIDAD OPERATIVA	51
Proceso actual	52
Los beneficios y ventajas en el uso de Power BI	56
Organización para la ejecución	59

Fase I	59
Situación actual	60
Acciones	60
Duración de Fase: 1 Semana	60
Fase II	60
Situación actual	60
Acciones	60
Duración: 3 semanas.	61
Fase III	61
Situación actual	61
Acciones	61
Fase IV	62
Situación actual	62
Duración: 1 semana.	62
Metodología y Estrategias	62
Metodología	62
Estrategias	63
INDICADORES	65
Cuadro de mando de control	65
Cuadro 1.4 Perspectivas de finanzas.....	65
Cuadro 1.5 Perspectiva Clientes.....	66
Cuadro 1.6 Perspectiva Procesos Internos.....	66
Cuadro 1.7 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	67
FACTIBILIDAD DE COSTO	69
Presupuesto	70
Cuadro 1.9 Inversión de implementación.....	70
Cuadro 1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	70
CAPÍTULO III	71
RESULTADOS ESPERADOS	72
Resultados Corto Plazo	72
Resultados Mediano Plazo	73
Resultados a Largo Plazo	73

Plan de Socialización	74
Cambios en necesidades y problemas abordados	75
Cambios observados en el proceso que se innovó	81
Desarrollo de KPI's para el área de venta de Inversiones La Fuentes	82
Catálogo de KPI's de los vendedores de Inversiones la Fuente de S.A de C.V – Sede Cuscatlán	84
Indicador por medio de Competencia Blanda	87
Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad	90
Pruebas y demostraciones sobre el uso de la APP	98
Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios	108
CAPÍTULO IV	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
Conclusiones	112
Recomendaciones	114
Socialización de resultados	116
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	122
Anexo I	123
Primera entrevista	123
Anexo II	125
Entrevista Exploratoria	125
Anexo III	126
Encuesta	126
Anexo IV	130
Descriptores de puesto	130
Anexo V	131
KPI's de Ventas	131
Anexo VI	133
Encuesta de satisfacción	133
Anexo VII	135
Política de pago de comisión para Vendedores de Inversiones La Fuente	135

INTRODUCCIÓN

En El Salvador las telecomunicaciones, han ido evolucionando desde ser un servicio estatal en sus inicios en los años 70, a pasar al sector privado en el año 1996. Esto permitió el ingreso de empresas multinacionales que brindan servicio, actualmente a la población salvadoreña.

Tras esa evolución del sector privado en el servicio de las telecomunicaciones, surgen empresas medianas que son la parte operativa de la venta, distribución, entre otros servicios. La empresa Inversiones la Fuente S.A de C.V; es un operador exclusivo de la marca Claro.

Esta empresa, como operador, busca un crecimiento y sostenibilidad como empresa mediana, en todos sus procesos y brinda el espacio para realizar un diagnóstico en su sede de Cuscatlán. En el presente trabajo observaremos las brechas o necesidades de mejora, que permiten hacer el estudio y análisis, orientado a buscar una solución de acuerdo con el planteamiento de la problemática. De igual forma, se propondrá mejorar procesos que la empresa, no ejecuta en la actualidad.

Precisamente, es por ello por lo que se ha considerado hacer una propuesta de innovación, el diseño de un software de comisiones variables; impactando al personal operativo, siendo los vendedores y activadores.

Uno de los desafíos de los responsables de Talentos Humanos, es incentivar la creatividad y el compromiso de los colaboradores y uno de ellos es por medio de las remuneraciones y pago extras por cumplimiento de metas, conocidos en los procesos de ventas como pago de comisiones (Las comisiones presentan oportunidades de mejora; que permita retener a los empleados, basados en una política de pagos atractiva que tenga rangos salariales, oportunidad de crecimiento y beneficios por cumplimiento. Esto se logra a nivel individual y

grupal, lo cual llevará al cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa). Uno de los mejores caminos para hacerlo es saber cómo medir y retribuir por sus resultados, las compensaciones y beneficios pueden decidir el destino de la organización. Un buen esquema de comisiones es aquel que cubre de manera suficiente las expectativas salariales, de credibilidad y de comprensión de todos los empleados.

Por consiguiente, la propuesta busca ser una estrategia que ayude a mejorar las necesidades de la empresa en su sede Cuscatlán, para alcanzar un mejor desarrollo.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO Y FACTIBILIDAD

Información de la organización

Naturaleza de la institución

Inversiones la Fuente S.A de C.V.; es una empresa nacional de capital variable, Nace en agosto de 2007, gracias a la iniciativa del negocio de una pareja de profesionales en la rama de la administración de empresas. En este año surge un proyecto de familia con el propósito de crear una empresa dedicada al servicio de telecomunicaciones y que cubra la parte móvil y la parte residencial. La empresa es socio estratégico y autorizado de la marca Claro El Salvador.

En la parte móvil prepagada, cubre a nivel territorial los departamentos de Cuscatlán y Cabañas; en la parte residencial, alcanza la zona occidental y central de El Salvador. Cuenta con 190 empleados, siendo su fuerza de ventas y de instalaciones son las áreas con mayor cantidad de personal.

Su sede central se encuentra ubicada en la Colonia San Francisco en San Salvador, tiene una subsede en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán y cuatro agencias, las cuales se encuentran ubicadas en Santa Ana, La Libertad y Cabañas. También cuenta con un centro de llamadas (call center) que realizan la labor de televentas.

Por la naturaleza de la empresa, el servicio que brinda es la venta y distribución de productos de la Marca Claro, entre los que podemos mencionar:

- Tarjetas Prepago
- Saldos electrónicos
- Teléfono prepago y pospago
- Línea fija prepago y pospago
- Servicios residenciales

Por consiguiente, la empresa asigna para esta investigación y desarrollo del proyecto la sede de Cuscatlán del municipio de Cojutepeque, la que cuenta con 60 empleados, distribuyéndose de la siguiente forma:

Cuadro 1.1

Representativo de los empleados de la sede Cuscatlán

N°	EMPLEADOS	CANTIDAD
1	Gerente	1
2	Personal administrativo	5
3	Supervisores	2
4	Coordinadores	6
5	Vendedores de ruta	20
6	Activadores	26
Total		60

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)¹

Los productos que vende y distribuye la sede de Cuscatlán están enfocados al servicio prepago, tarjetas raspables, saldos electrónicos, teléfono prepago y chip. La venta y distribución de estos productos es por los vendedores de ruta y activadores. Este personal se encuentra a cargo de coordinadores y supervisores de ruta.

Inversiones La Fuente tiene un promedio de 1,700 clientes, distribuidos en los departamentos de Cabañas y Cuscatlán. Dentro de los clientes podemos mencionar se encuentran farmacias, tiendas, cibercafés, puestos de mercados, gasolineras, librerías, entre otros.

¹ Datos obtenidos por parte de la empresa Inversiones la Fuente, en el cual se adquirió la información a través de las entrevistas realizadas al gerente de la sede Cuscatlán en el año 2021.

Es importante mencionar, que Claro es el principal proveedor de Inversiones la Fuente, pero adicionalmente, esta cuenta con dos distribuidores secundarios, Idecom y Maverick.

Por otra parte, los principales competidores tanto del mercado nacional como de la zona de estudio son las marcas Tigo, Digicel y Movistar (Telefónica).

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado nacional, capaz de brindar y ofrecer servicios de calidad, que puedan satisfacer íntegramente las necesidades de nuestros clientes, basándose en altos estándares de calidad. Nuestra organización aspira a tener un crecimiento continuo y sustentable y, que brinda oportunidades de desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo”.²

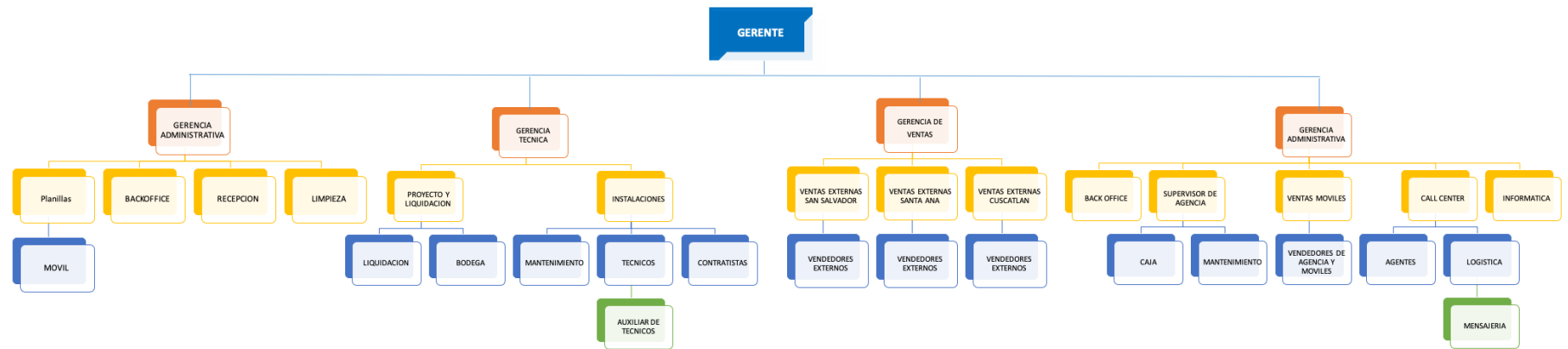
Misión

“Ser el mejor proveedor de servicios de instalación de telecomunicación alámbrica e inalámbrica, así como también brindar servicios de venta de productos prepago, teniendo como pilar fundamental, apoyar a los miembros de nuestro equipo para que ellos puedan dar un servicio de calidad a nuestros clientes”.³

² **Fuente:** obtenida por la empresa “Inversiones la Fuente” en el año (2021)

³ **Fuente:** obtenida por la empresa “Inversiones la Fuente” en el año (2021)

Organigrama Institucional



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Organigrama de la Sede Cuscatlán.



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Contexto

a. Necesidades y problemas asociados

Inversiones La Fuente, Sede de Cuscatlán, depende de la sede central en los procesos de pagos de nóminas siendo enviada esta información quincenalmente.

La empresa no cuenta con departamento de recursos humanos y en términos de la gestión de Talento Humano, si tomamos de referencia el término administración del recurso, es el conjunto de políticas, prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como reclutamiento, selección, la formación, la remuneración y evaluación de desempeño.⁴

La empresa no realiza toda la gestión y se enfoca a realizar pagos de nóminas, comisiones en oficinas centrales y el proceso de ingreso de personal lo realiza las sedes y subsedes, siendo ejecutado por los gerentes.

Dado que el Core⁵ de la empresa es la venta y distribución de productos y servicios de la marca Claro, la mayor población se encuentra entre vendedores de ruta y activadores (vendedores emergentes), quienes realizan labor operativa de venta de campo diario.

Siendo los que cierran la cadena de valor⁶, los vendedores y activadores, consideramos que puede ser nuestro enfoque de investigación, de acuerdo con la necesidad del negocio.

Así mismo, se ha logrado indagar en las entrevistas realizadas al gerente de la sede de Cuscatlán; las necesidades que surgen en las cuales podemos mencionar; que no cuentan con un departamento de recursos humanos que

⁴ Chavenato I, (2008), Capitulo Introducción a la administración moderna de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill Educación. Libro Gestión del Talento Humano, Tercera edición.

⁵ Core Business, la razón de ser del negocio.

⁶ Cadena de Valor; concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa.

brinde el soporte de reclutamiento y selección, ya que esta labor es absorbida por cada sede y realizada por cada gerencia.

De igual forma, nos indica que el proceso de planillas requiere de mucho tiempo y es realizada cada quincena, pero la que más tiempo se le dedica es el pago de comisiones, por lo que el tiempo que se aplica en los procesos diarios de registrar las ventas e inventarios es un proceso que demora tiempo y esto atrasa lo antes mencionado, porque el pago de comisiones se realiza en la quincena posterior al mes de vigencia.

Situaciones

Por lo que Inversiones la Fuente, en la sede de Cuscatlán, refleja las siguientes brechas o GAPS⁷, encontradas:

- No cuentan con soporte de oficinas centrales en procesos de gestión del Recurso Humano. En este sentido, la contratación de personal no es un proceso centralizado a partir de las oficinas centrales si no se realizan en cada sede y es dirigido por gerencia.
- Los procesos de recursos humanos, que se realizan en las oficinas centrales, son el pago de planilla en sistema bancario, es decir, se limita a nóminas.
- La comunicación interna se limita a generar datos de ventas.

Procesos de comunicación de la empresa.

Dentro de los procesos de la empresa, podemos mencionar que los subsistemas de Recursos Humanos no son realizados o dirigidos por un coordinador o Jefe de Recursos Humanos⁸, sino más bien existen algunos subsistemas que son ejecutados por los líderes de las sedes, tales como reclutamiento y selección,

⁷ GAP; es un modo de indicar que esfuerzo es necesario para lograr desde el punto de partida, alcanzar el estado esperado.

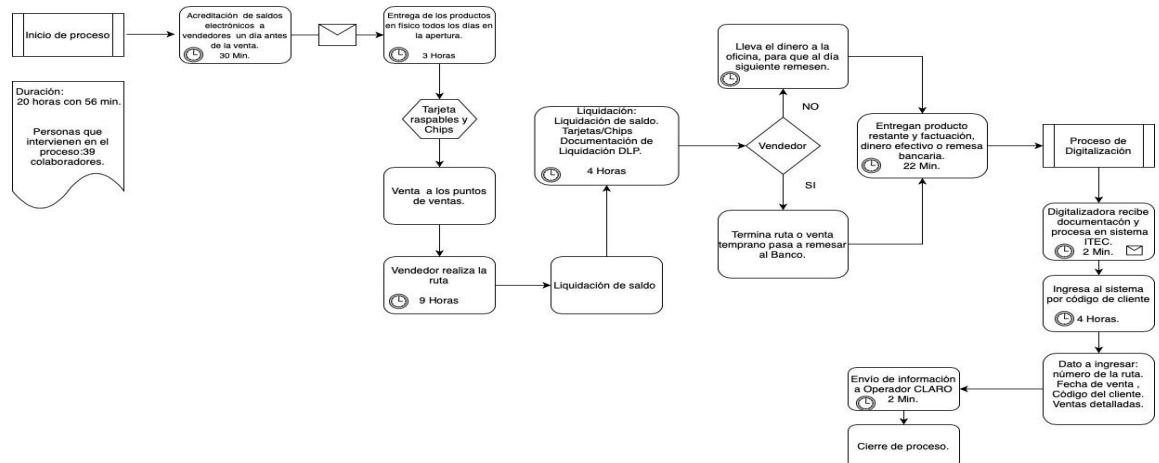
⁸ Jefe de Recursos Humanos, posición que gestiona todo lo relacionado con el personal que trabajan en una organización.

inducción se ejecuta por medio de la plataforma que les brinda el operador (Claro).

Tal como nos menciona Chavenato, la labor de entregar el talento en la organización (reclutamiento y selección), socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa (inducción)⁹, es ejecutado por los Gerentes de la Sede y el proceso para recompensar a las personas, los cuales incluyen remuneraciones y prestaciones de ley, son realizados desde la gerencia administrativa, quien recibe la información quincenal por parte de la gerencia de cada sede y el pago de comisiones se realiza con un mes posterior al ejercicio.

La sede de Cuscatlán, en el proceso de la venta la ejecuta desde el Gerente, supervisores, vendedores, Activadores, bodegueros y liquidadores, interviniendo 39 empleados, en el cual es realizado en un lapso diario de 20 horas con 56 min. El detalle se refleja en la siguiente imagen.

Figura 1.1 Flujoograma de procesos sobre la administración de ventas



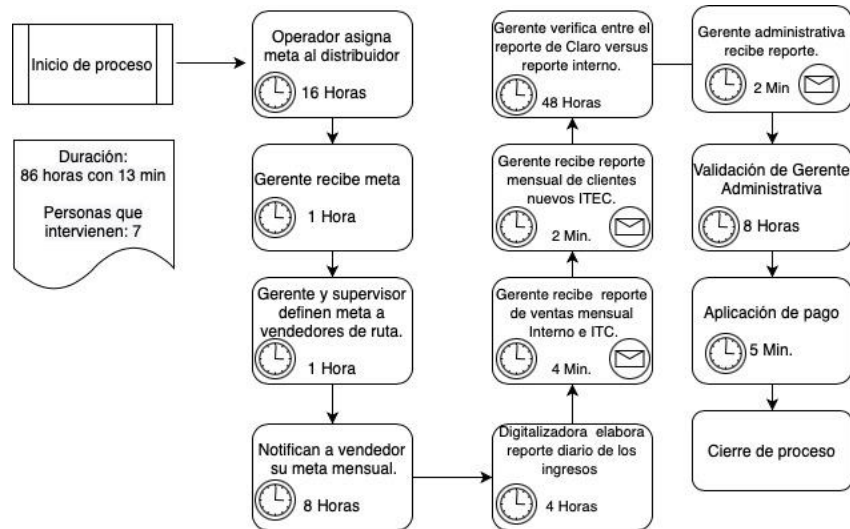
Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Por otra parte, el proceso administrativo de pago de, comisión es ejecutado por el gerente de la sede, liquidador, gerencia administrativa, contador, el cual tiene

⁹ Chavenato I., (2008), Parte I. Los nuevos desafíos de la administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill Educación. Libro Gestión del Talento Humano, Tercera edición.

una duración de 86 horas con 13 min en el mes y es pagado a los vendedores un mes posterior.

Figura. 1.2 Flujograma de proceso sobre pago de comisiones



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Objetivos del diagnóstico

Objetivo General:

Diagnosticar los procesos internos de la empresa Inversiones la Fuente de la sede de Cuscatlán, entre el período de marzo a mayo del año 2021.

Objetivos Específicos

- Contrastar los subsistemas de recursos humanos, para determinar la oportunidad de mejorar de la sede en el período de marzo a mayo del año 2021.
- Caracterizar desde la investigación de clima organizacional el estado actual de la sede.
- Identificar el nivel de precisión en tiempo en los procesos internos, para generar un mejor control y satisfacción de los empleados.

Metodología del diagnóstico

Como todo estudio de investigación, debemos de utilizar un proceso sistemático, para estudiar las brechas¹⁰ que se presenten en la empresa Inversiones la Fuente, sede de Cuscatlán. Por consiguiente, realizaremos una investigación mixta¹¹, utilizando datos cuantitativos (realidad objetiva) y cualitativos (realidad subjetiva) para determinar el estado actual.

Y es donde deseamos llegar a la realidad intersubjetiva, para establecer las ideas a investigar, indagando los antecedentes desde su estructura, servicios, procesos internos, tal como se mencionan en la primera parte de dicha investigación.

Partiendo de la información recibida de la empresa, consideramos realizar un mayor acercamiento por medio de una entrevista realizada al Gerente, Supervisores, Vendedores y Activadores de forma individual. Dado que esta técnica es una situación controlada, en la que una persona o el entrevistador, realiza una serie de preguntas al entrevistado. Sin embargo, es posible que más de una persona realice las preguntas, como cuando se interroga a más de una persona.¹²

Y este será el caso que interrogamos a más de una persona, por lo que se ha diseñado el instrumento “Entrevista Exploratoria”, el cual podremos visualizar en anexo 2.

De acuerdo, a los resultados de las entrevistas exploratorias, pasaremos a un diagnóstico cuantitativo, elaborando una encuesta para poder tomar la muestra en los vendedores y activadores.

En resumen, el tipo de investigación será mixta, descriptiva, con un diseño no experimental. Utilizando instrumentos para recolección de datos, entre ellas

¹⁰ Brechas

¹¹ Sampieri R. Collado C. Batista M. (2014), Capítulo 2: Orígenes de un proyecto de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta: la idea. Editorial: Mc Graw Hill Educación, libro Metodología de la Investigación, Sexta edición.

¹² Keats D. (2009), Entrevista ¿Cuándo y por qué?, Editorial: Mc Graw Hill Educación, libro Entrevista Guía práctica para estudiantes y profesionales, Edición Primera.

mencionada entrevista exploratoria y encuesta semiestructurada de preguntas abiertas y de múltiples respuestas.

Siendo la técnica de obtención de datos, de la investigación de forma virtual en el cual se indaga sobre la problemática, para luego analizar la situación y hacer las respectivas propuestas de solución o retomar acciones que busquen mejorar la situación detectada.

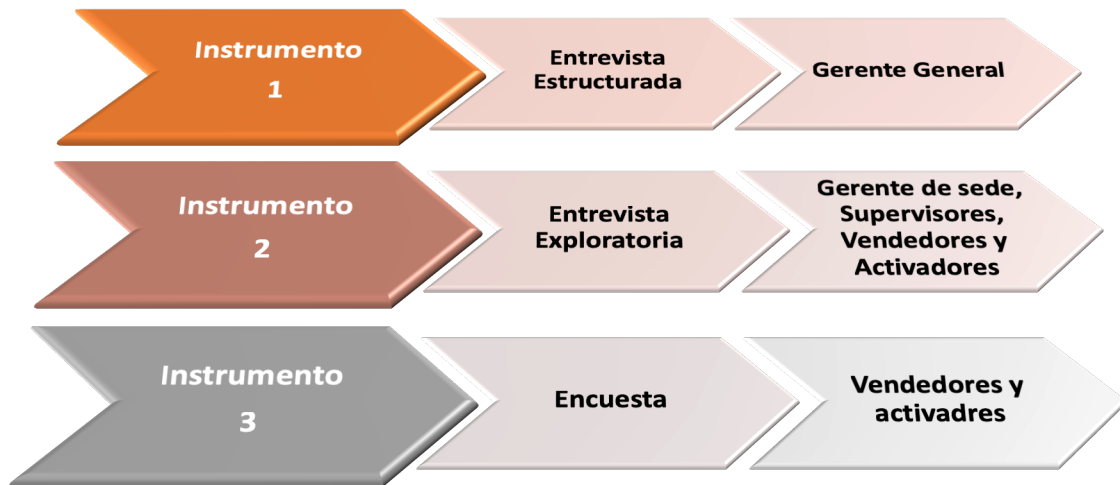
a. Explicación de la estrategia de muestreo conducida

En la primera parte de la investigación, se entrevistó al gerente general, se elaboró una guía de entrevista para obtener información general y poder desarrollar una serie de interrogantes que pueden aclarar los procesos internos, su estructura y las posibles brechas con las que cuenta la empresa, para ello podemos observar el primer instrumento en el anexo 1.

Segundo realizamos una entrevista exploratoria en la cual participó el Gerente de la Sede, dos supervisores (móviles y el de rutas), 3 vendedores de ruta y 3 activadores.

Con los posibles resultados, estructuramos la encuesta para poder medir el estado actual de la sede de Cuscatlán, realizando el ejercicio con los vendedores y activadores, siendo una muestra de dicha población. Con el fin de determinar nuestro enfoque de la investigación y confirmación de la propuesta de proyecto de innovación.

Figura 1.3



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

5. Resultados del diagnóstico

En el instrumento 1, entrevista realizada al Gerente General, se obtuvo la siguiente información:

1. La empresa no cuenta con departamento de Recursos Humanos.
2. Otorgan prestaciones de ley, AFP e ISSS.
3. El proceso de reclutamiento y selección es realizado por cada subsede, de acuerdo con los requerimientos del Operador.
4. El proceso de remuneración es realizado por medio de transferencia, cada 15 días, exceptuando el pago de comisión se realiza un mes posteriormente al cierre de venta y este es el único pago extra que realiza la empresa.
5. Los pagos de vacaciones se realizan con el pago de aguinaldo en el mes de diciembre.

6. Los procesos de vacaciones se realizan por medio de un cronograma, dado que se otorgan las vacaciones de 15 días anuales.
7. No cuentan con incentivos laborales.

Como método de investigación, la entrevista nos permite realizar un intercambio de ideas u opiniones, mediante una conversación que se da entre dos o más personas.¹³ Por lo que se realizó en esta primera parte una entrevista estructurada.

Y con el fin de corroborar de forma general cuales pudiesen ser los ejes de investigación, para determinar las brechas de la empresa, se realizó un instrumento número 2, el cual fue las entrevistas exploratorias, realizadas al Gerente de la sede, Supervisores de venta, Activadores, Vendedores de ruta. Las preguntas realizadas, podemos observarlas en el anexo 2.

En la herramienta, obtuvimos los siguientes resultados:

1. Menciona 3 cosas que le gustaría que mejoraran;
 - 1.1. El ambiente de trabajo.
 - 1.2. Prestaciones adicionales (seguro médico)
 - 1.3. Un programa de aumento de salario, como programa de lealtad.
2. Qué actividades considera usted que se pueden implementar, para integrar al equipo de trabajo.
 - 2.1. Actividades deportivas
 - 2.2. Actividades de celebración de cumpleaños.
 - 2.3. Actividades recreativas en familia.
3. Qué sugiere para mejorar la comunicación del equipo.
 - 3.1. Considero que se tiene un buen canal de comunicación y directo con el equipo de trabajo.

¹³ Raffino, M., (2020). Concepto de entrevista. Disponible en: <https://concepto.de/entrevista>

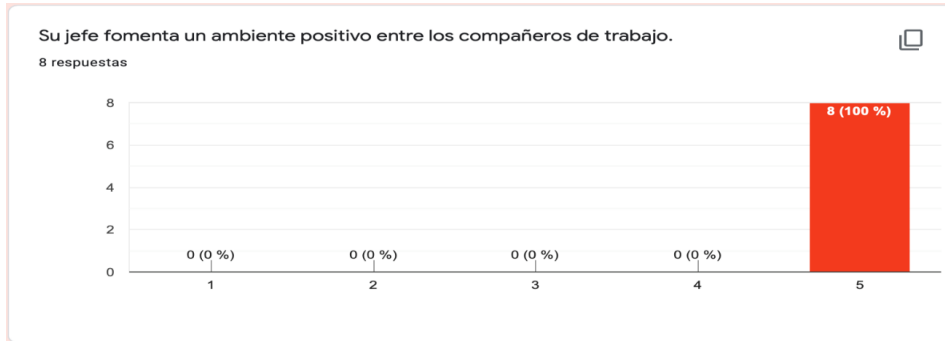
4. Qué le gustaría que mejore en las prestaciones, hacia el personal, en cuanto a salario y pagos de comisiones.
 - 4.1. Evaluar mejorar el % de comisión por el volumen de venta. No se ha actualizado en los últimos 3 años
 - 4.2. Tener una tabla diferenciada de comisiones.
 - 4.3. Los porcentajes de venta sean alcanzables para el pago de comisiones.
5. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso de pago de comisión de la empresa?
 - 5.1. Los procesos se pueden mejorar.
 - 5.2. No se paga a tiempo el pago de comisiones, dado que se tarda aproximadamente un mes.
 - 5.3. Tener claridad de cuanto llevo vendido en el mes.

Como tercer método de investigación se elaboró una encuesta a los vendedores y activadores de la empresa Inversiones La Fuente de la Sede de Cuscatlán. Este instrumento se digitalizó para brindar un mejor acceso a los empleados y que esta puede ser compartida de forma accesible para el personal operativo, por medio de correo, WhatsApp o cualquier red social.

La primera parte de esta, herramienta consistió en una medición con la escala de valores del 1 al 5, tomando la siguiente referencia; 5 “Excelente” 4 “Muy bueno”, 3 “Bueno” 2 “Necesita mejorar” y 1 “Malo”. En la cual se les consultó a los empleados sobre liderazgo, clima laboral, comunicación, entre otros. Obteniendo los siguientes resultados.

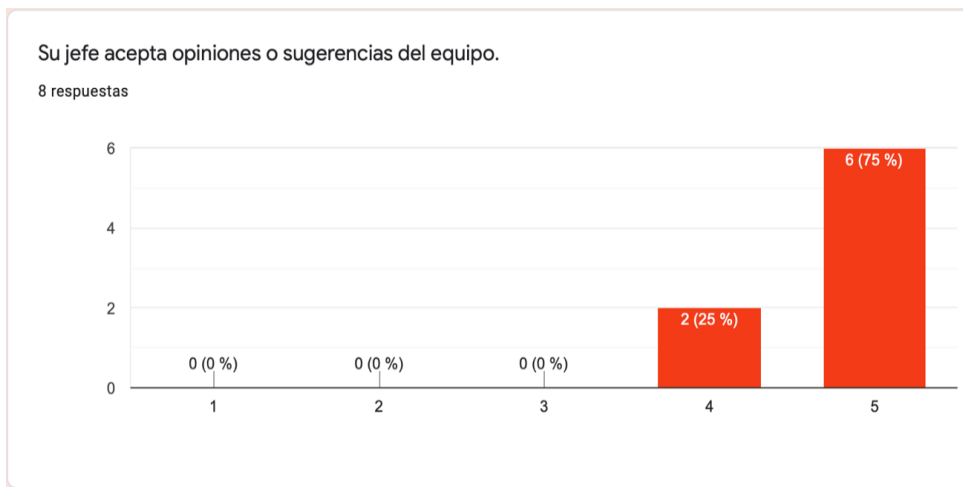
Parte I

Gráfico 1.1 Resultados de la encuesta aplicada a los vendedores



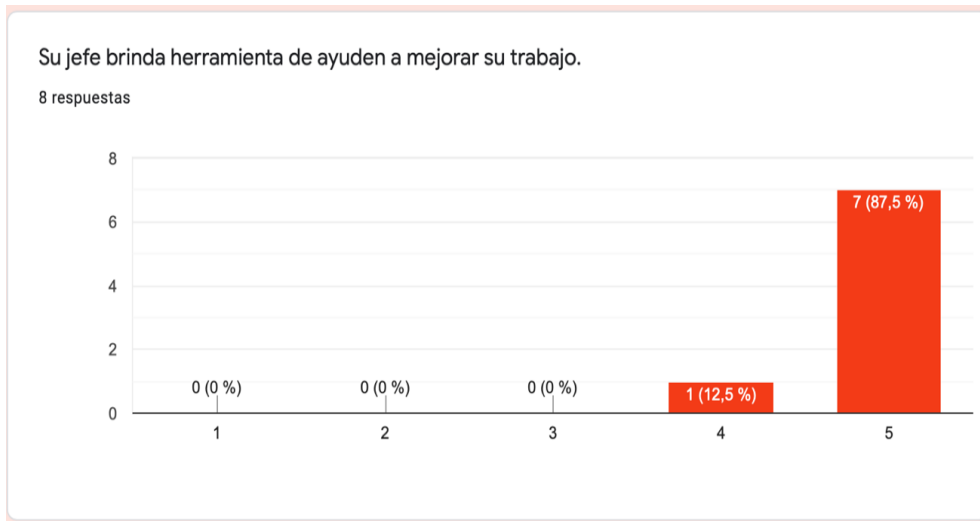
Según resultados obtenidos, se manifiesta un clima laboral adecuado, en la muestra seleccionada entre vendedores y activadores, dio como resultado que el 100% manifestará que tienen un ambiente de trabajo agradable con su jefe.

Gráfico 1.2



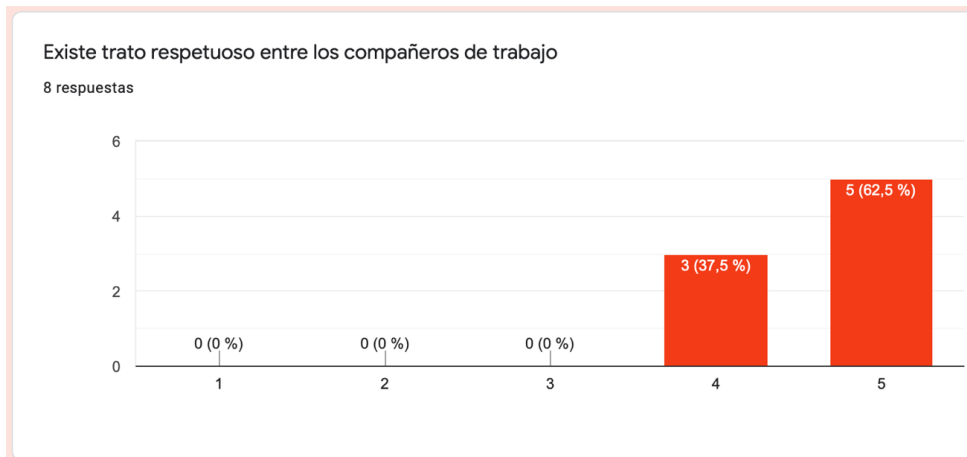
En esta interrogante se necesitaba conocer el liderazgo en la sede y se obtuvo que 75% indican que el jefe acepta sugerencias de trabajo, por parte de los empleados y el 25% restante indican que es muy bueno.

Gráfico 1.3



En base a la competencia de liderazgo se determinó que un 87.5%, considera que el jefe le brinda las herramientas necesarias para ejecutar las actividades diarias. Por lo que nos brinda el resultado que en la sede existe liderazgo y acompañamiento en el trabajo diario.

Gráfico 1.4



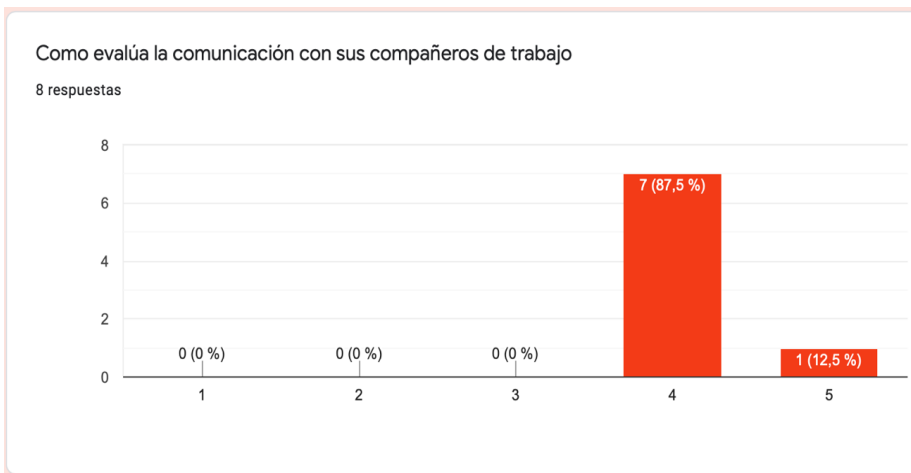
De acuerdo con la imagen se ha visualizado un 62.5% indican que los empleados mantienen respeto mutuo. Dando como resultado que el trabajo en equipo es una competencia que se puede trabajar en la sede.

Gráfico 1.5



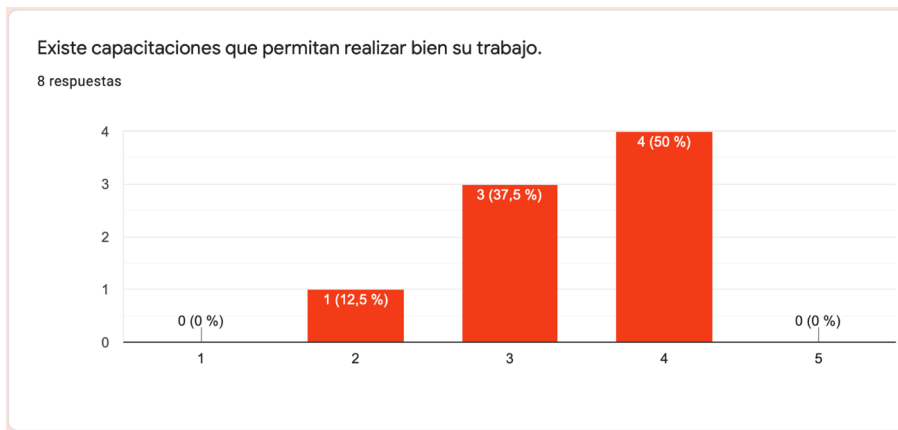
En la gráfica se visualiza que el 87.5%, de los encuestados se sienten a gusto con su equipo de trabajo. Generando un excelente ambiente laboral.

Gráfico 1.6



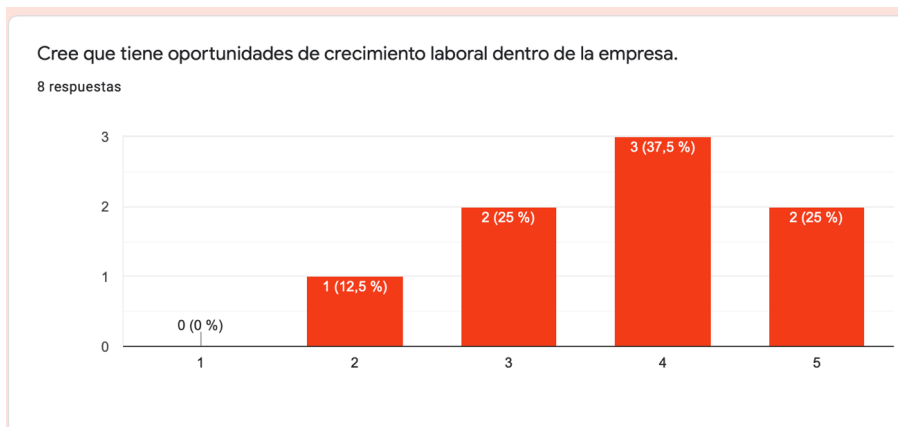
La comunicación interna de los equipos de trabajo es favorable, según la muestra. El 87.5% mantiene una muy buena comunicación entre compañeros.

Gráfico 1.7



El 50% de los encuestados manifiestan recibir capacitación, que les permite realizar adecuadamente su trabajo. El 12.5% indican que necesitan mejorar las formaciones.

Gráfico 1.8



El 62.5% de los encuestados consideran que tiene la posibilidad de crecimiento laboral dentro de la empresa.

Parte II

En la segunda parte de la encuesta presentamos una serie de interrogantes, las cuales fueron enfocadas en los procesos de gestión del Recurso Humano.

Gráfico 1.9



Según el 87% de la muestra la empresa realiza proceso de reclutamiento y selección e inducción para el ingreso de nuevos empleados.

Gráfico 1.10



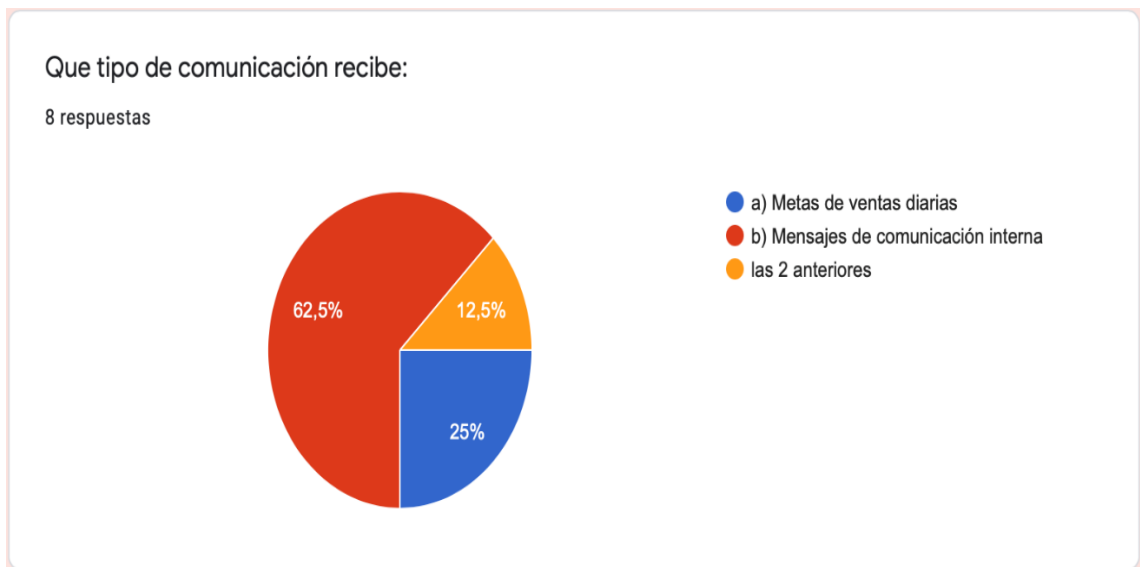
Se muestra que un 87.5% recibió inducción del puesto, guiándolos para desarrollar sus actividades, previo al inicio de sus labores.

Gráfico 1.11



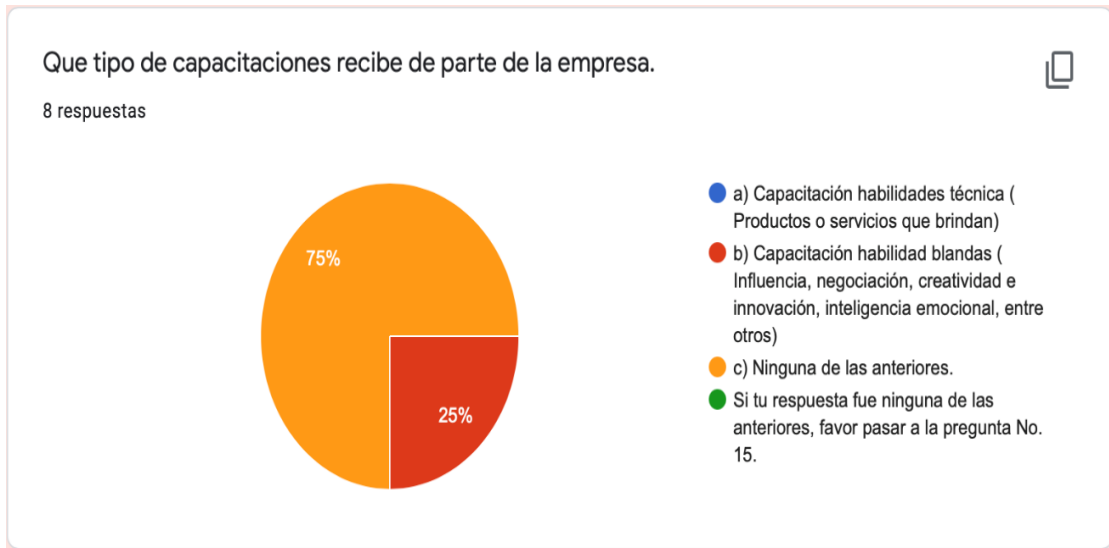
De acuerdo a la gráfica se muestra que el 62.5% de los encuestados, mantienen comunicación con el personal administrativo por medio de llamadas telefónicas empresarial y el 37.5 llamadas telefónicas de teléfono personal.

Gráfico 1.12



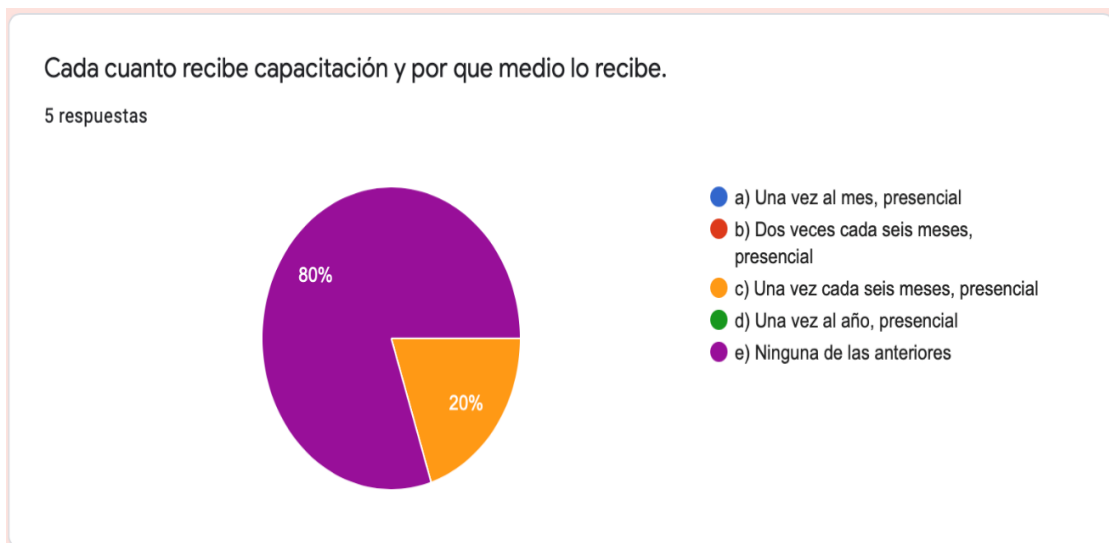
El 75% de los encuestados manifiestan que reciben comunicación interna.

Gráfico 1.13



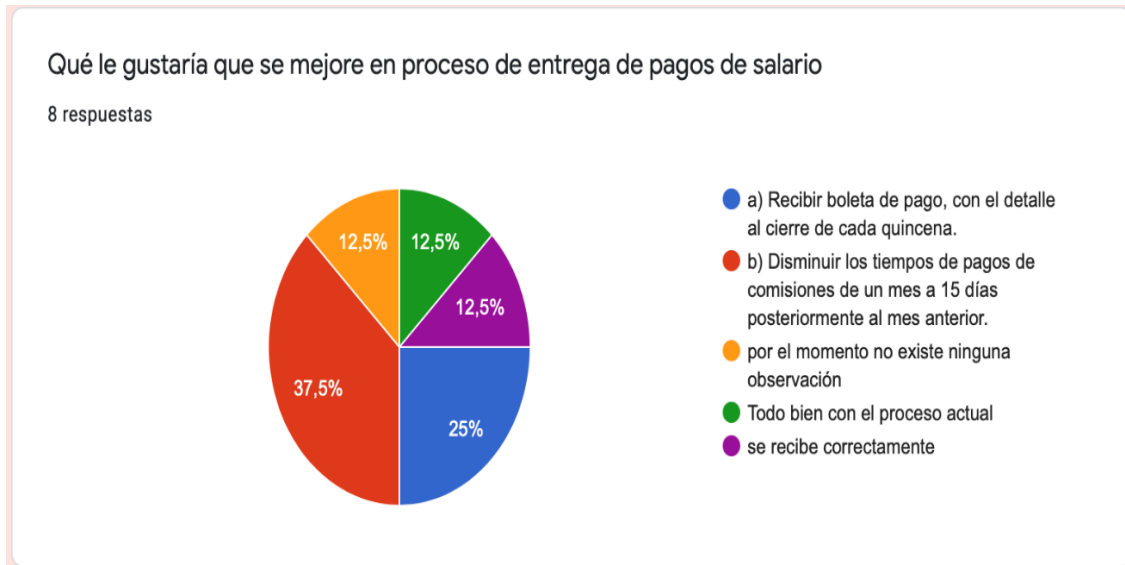
El 75% de los encuestados (Vendedores y Activadores), manifiestan no recibir capacitación de habilidades técnicas y blandas.

Gráfico 1.14



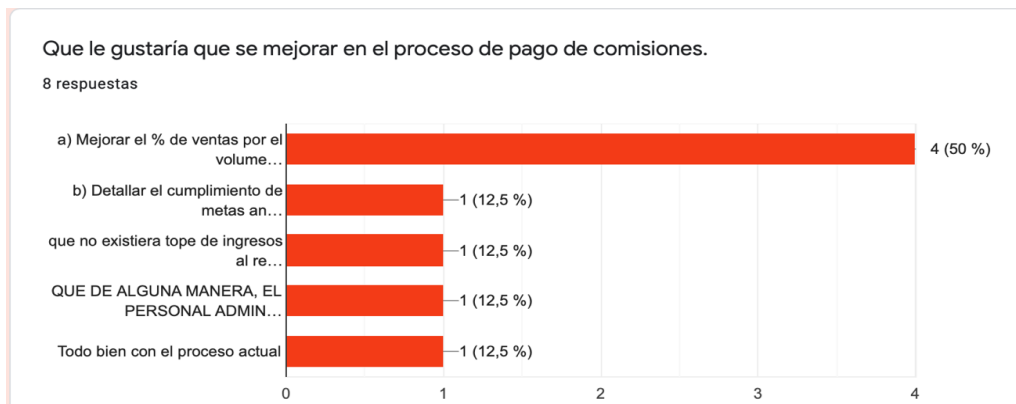
Por medio de la gráfica se ha identificado que el 80% de los encuestados, no han recibido capacitación en ningún periodo del año y por ningún medio.

Gráfico 1.15



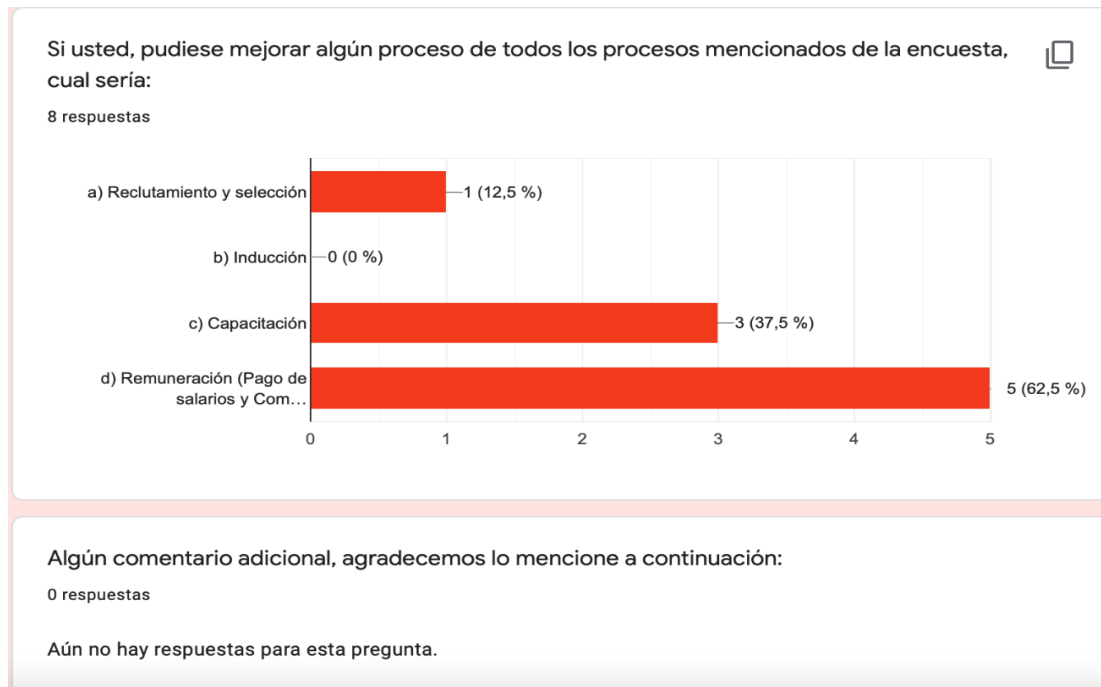
El 37.5% de los encuestados consideran que el tiempo de pago debe de disminuir, dado que actualmente se realiza un mes posteriormente al cierre de venta.

Gráfico 1.16



A través de la gráfica, se identifican que el 50% de los encuestados, consideran que se debe mejorar el porcentaje de ventas para el pago de comisiones.

Gráfico 1.17



El 62.5% de los encuestados, expresan que se debe mejorar la remuneración de pago de comisiones y salario.

En los diferentes métodos de investigación, se han realizado como fases de acercamiento a dicha empresa y por ello en cada uno se ha logrado obtener información, en la cual podemos mencionar algunas brechas de mejora dentro de sus procesos y para beneficio de sus empleados, como parte de una gestión del recurso humano.

Desde el primer método, el cual fue la entrevista, se han identificado problemas de la empresa, la cual no cuenta con departamento o personal de Recursos Humanos y muchos subsistemas son realizados por parte del área administrativa de las sedes y algunas acciones como pago de planillas es ejecutado desde oficinas centrales.

Esto genera, una oportunidad de mejora en sus procesos, pero al mismo tiempo, al indagar sobre los subsistemas que realizan, hemos detectado que sí se ejecutan, desde el inicio del ciclo de vida del empleado, nos referimos al

reclutamiento y selección, lleva un proceso empírico, pero se ejecuta. Posteriormente, los procesos de inducción son coordinados por parte de la empresa y por medio digital son impartidos por el operador (Claro).

Por otra parte, el proceso de capacitación no es ejecutado y por ende no existen planes de sucesión o desarrollo de personal. Y al revisar las posiciones en las que la empresa invierte en contratación es el área operativa y de ventas, tal es el caso, si se realizan pagos de salarios y de comisión. Y este punto surge como una de las oportunidades de mejora, mencionados en los otros dos instrumentos.

En la entrevista exploratoria, dirigida al gerente de la sede, supervisores, activadores y vendedores, surge las brechas de clima, como integración de equipo, pero al mismo tiempo el tema de mejoras en la definición de comisiones y pago oportuno de las mismas.

Este último punto en la encuesta realizada a personal operativo (vendedores y activadores), podemos corroborar en la última interrogante, que es uno de los procesos que se pueden mejorar, siendo este un proceso de impacto para la sede de Cuscatlán. También el 37% de la muestra encuestada indica que les gustaría mejorar el proceso de pago, la disminución de tiempo de un mes a 15 días del cierre de la venta.

Por lo antes mencionado, afirmamos que la problemática a trabajar en la sede Cuscatlán de Inversiones La Fuente, es la mejora de los pagos de comisiones impactando al 76.66% de la población, por medio de una autorización o sistematización del proceso desde la parte administrativa, hasta el usuario final los vendedores y activadores.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE INNOVACIÓN

2.1. OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de innovación para aumentar significativamente los niveles de autonomía y productividad de los vendedores y al mismo tiempo incrementar los volúmenes de venta como consecuencia de la sistematización de pago de comisión variable de la sede de Cuscatlán, de Inversiones La Fuente, en el período de marzo a junio del año 2021.

Objetivos Específicos:

- Elaborar indicadores de ventas para personal operativo de la sede Cuscatlán, de Inversiones La Fuente.
- Diseñar una propuesta de plataforma digital, que monitoree el cumplimiento de los indicadores de pago de comisiones y genere la información para el pago de estas.
- Actualizar los indicadores de ventas, por medio de un catálogo de KPI's, con base a una política interna que regulará el cumplimiento de estas.

2.2. JUSTIFICACIÓN

En la empresa Inversiones La Fuente, sede Cuscatlán por medio de entrevistas estructuradas, exploratorias y encuesta, se investigó cualitativa y cuantitativamente los problemas o necesidades que estén influyendo en el crecimiento de la empresa.

Al mismo tiempo, el Core de la empresa la cual es la venta y distribución de productos y servicios de la marca Claro. Se ha considerado el impacto de la estrategia que puede fortalecer sus debilidades y amenazas, por consiguiente, en la propuesta impacta en las ventas, dado que gestiona el aumento de ellas, extendiendo la demanda de distribución de productos en el mercado, con el propósito de alcanzar una mayor rentabilidad para la empresa y asimismo lograr un margen de crecimiento continuo de la misma.

También se identificó el tema de remuneración de pago de comisión, el cual se realiza un mes posterior al cierre de la venta¹⁴, al mismo tiempo, en la entrevista exploratoria surgió la propuesta en el pago de comisión en cual indica; “evaluar mejora del porcentaje de comisión por el volumen de venta. No se ha actualizado en los últimos 3 años”. “No se paga a tiempo el pago de comisiones, dado que se tarda aproximadamente un mes”.¹⁵

De igual forma, en la encuesta los empleados, se especifica que el proceso que les gustaría que se mejore es de la remuneración de salarios y comisiones¹⁶. Por ello, en los 3 instrumentos de investigación, la brecha detectada es el pago de la comisión de la fuerza de venta, los cuales representan en la sede de Cuscatlán el 76.66% de la población.

Por consiguiente, se propone un “Diseño de software de comisiones variables, para el personal de ventas de la Sede Cuscatlán de Inversiones La Fuente”. En la propuesta se pretende reducir tiempo en el proceso, dado que como nos

¹⁴ Entrevista estructurada al gerente general, primer acerca

¹⁵ Entrevista exploratoria

¹⁶ Encuesta

detalla el flujo, el tiempo que lleva esta actividad es aproximada de 86 horas, interviniendo 7 empleados y este son efectivos un mes posterior del cierre, por lo que en software se podrá obtener en tiempo real en avance de la venta, el cual lo visualizará los vendedores y la empresa.

Con el propósito de subir en tiempo real el detalle de las ventas, permitiendo reducir el tiempo del proceso del pago de comisiones, disminuyendo en tiempo, en un aproximado del 50% del tiempo actual, es decir, lograr el pago efectivo de dicha remuneración a 15 días posteriormente al cierre del mes.

En igual sentido, a los clientes internos¹⁷, a los vendedores y activadores se les brindará una herramienta que les permita orientar día con día en que deben de enfocar sus ventas para alcanzar sus metas, siendo una autogestión. Mejorando la satisfacción de ellos, en conocer sus avances, enfocarse en lo pendiente y poder autogestionar para obtener la comisión deseada, mes con mes.

Adicionalmente, como interno la empresa logrará disminuir tiempo en el proceso de pago de comisión, enfocando a su área administrativa a otros procesos que le permitan ser estratégicos para el crecimiento de la sede y lograr ampliar su mercado y captar a nuevos clientes.

De la misma forma, se mejora la satisfacción de los clientes externo¹⁸, por medio de una atención oportuna con la entrega de productos antes que se le terminen y que el vendedor sea un asesor, dado que podrá indicar al cliente de los productos que más se le han vendido en los últimos meses, por medio de un histórico y con ello atender las necesidades del cliente.

En otras palabras, se busca solucionar algunos problemas crónicos (Cuellos de botella), del proceso de pago de comisión, pero este permitirá aumentar ventas, mejorar tiempos, satisfacer a clientes internos y externos, beneficiando a la empresa en un crecimiento en sus ingresos a mediano plazo.

¹⁷ Cliente Interno, es un elemento dentro de la empresa que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso.

¹⁸ Cliente Externo, es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

Por lo tanto, el público de dicho proyecto son los vendedores y activadores (Vendedores emergentes), de la sede Cuscatlán de la empresa Inversiones La Fuente, impactando a 46 empleados. Esta propuesta se desarrollará en el periodo de tres meses de marzo - junio del año 2021.

Finalmente, en la propuesta de innovación, busca promover el dinamismo, la motivación y el sentido de pertenencia de los vendedores y activadores de la sede de Cuscatlán; proponiendo nuevas expectativas de satisfacción en el pago de comisiones sobre el cumplimiento de las metas sobre las ventas.

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Inversiones La Fuente fue fundada en el año 2007 como una distribuidora exclusiva del operador CLARO, de duración indefinida y patrimonio propio, con plena autonomía en el ejercicio de sus funciones, tanto en lo financiero como en lo administrativo y presupuestario, es decir una empresa privada.

Considerando que la investigación dio como resultados el enfoque del proyecto del aumento de ventas, en el control del cumplimiento de metas en tiempo real, en generar accountability en los colaboradores; se pretende alcanzar un mayor compromiso en relación al desarrollo de sus actividades diarias (empoderamiento y gestión en sus procesos) en generar un pago de comisiones en menor tiempo del cierre de ventas, siendo parte de los proceso de Recursos Humanos, en los pagos de sus compensaciones como tal (salarios y comisiones).

De acuerdo, con lo antes mencionado, se propone el diseño de un software de comisiones variables, para Inversiones la Fuente S.A de C.V. Con base en la visión de ser una empresa líder en el mercado nacional se busca impactar e innovar a mediano plazo a los colaboradores del área de ventas y a la misma empresa, en el aumento de ventas y facturación, seguimientos de clientes, entre otras acciones que fortalecerán el crecimiento.

Al mismo tiempo se ha evaluado y considerado indicadores medibles o KPI's por medio de un catálogo dirigido al área de ventas, el cual será la base de orientación para calcular y verificar los porcentajes de las mismas y de las comisiones. Con los indicadores, se busca mantener un buen margen de rentabilidad de acuerdo con los resultados positivos que se adquieran por las metas mensuales de las ventas.

Existen otras consideraciones, en el cual la empresa tiene que establecer monitorear la producción de ventas que se le ha asignado al empleado y al mismo tiempo controlar que sean reales las transacciones de las ventas que se

van procesando cada día, buscando mantener crecimiento en el mercado y rentabilidad de la empresa.

Algunas compañías tienen una estructura de comisión la cual está basada por porcentaje, de acuerdo con sus indicadores y tablas de comisiones. Existen cuatro componentes principales de la tabla de comisiones, las cuales podemos mencionar; estrategia, medidas de rendimiento, fórmula de pago y supervisión del plan.¹⁹

La estrategia para la captación de nuevos clientes, potenciales tiene como fin generar un crecimiento y sostenibilidad a mediano plazo de la empresa. Al mismo tiempo al definir métricas y dar a conocer el pago de comisiones a los empleados se genera una motivación y autogestión para el cumplimiento de las metas.

Precisamente, eso permitiría sostener un equilibrio del procesamiento de las comisiones en los periodos establecidos y vincular las ventas mensuales. Como se afirmó anteriormente, las comisiones en ventas se aplican de acuerdo con la realidad de cada empresa.

Cada empresa debe encontrar y desarrollar su propio plan de comisiones, de acuerdo con los productos o servicios que venden, a su estructura de costos, al mercado en el que operan, entre otros factores. No obstante, hay una serie de aspectos que deben tener todos los planes de comisiones para que los vendedores puedan estar motivados y encuentran que las comisiones que ofrece una empresa cubren sus expectativas y quieran vender sus productos y servicios.

Antes de hacer un plan de ventas se deben coordinar estrategias o líneas de dirección que permitan la objetividad de la propuesta. Por lo tanto, hay que hacer

¹⁹ González, N. (2021). Planificación empresarial, actualmente soy CEO de Magenta IG, EventoCorp, fundadora de #CanariasDigital. Presidente de AEMME Canarias. Recuperado el 15 de marzo de 2021. Disponible en: <https://magentaig.com/comisiones-por-ventas/>

planificaciones financieras como administrativas para no afectar las ganancias de la empresa, el cual tienen que ser comisiones equilibradas en ambas partes.²⁰

En términos generales, el tema de comisiones variables tiene que ser un tema en la cual se debe de explicar de una forma fácil de entender hacia los vendedores y activadores que es la población de la propuesta de innovación.

El pago de, comisión es un incentivo para las fuerzas de ventas de cualquier empresa de retail²¹ y que genera en los vendedores la estabilidad, motivación y sentido de pertenencia, que permite la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Las habilidades blandas, como la motivación, el sentido de pertenencia entre otras, genera en los empleados mayor productividad y, por ende, sostenibilidad y rentabilidad para las organizaciones. Es importante desarrollar en los empleados ambientes que generen seguridad, siendo parte de la cadena de Maslow la necesidad de seguridad. Por lo que el pago de remuneración es una figura que da estabilidad en los empleados y un pago extra, como son las comisiones, genera en muchos de los casos lealtad y responsabilidad para lograr el objetivo.

Por lo que hay que mencionar que el ingreso o salario mensual de los vendedores y activadores es de \$320.00 más comisión variable, por cumplimiento de meta asignada por el operador CLARO. Por lo tanto, es necesario generar un plan atractivo de comisiones, definiendo indicadores de ventas, de acuerdo con los productos y servicios.

²⁰ Rumiguano Caluña, J.C., (2019). Propuesta plan de mejora comisiones por ventas y la productividad de empleados en empresa productos agrícola Alejandro del cantón ventanas. Proyecto previo a la obtención del Título de: Tecnólogo en Administración de Empresas. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Unidad Académica de Educación Comercial, Administrativa y Ciencias, Guayaquil, Ecuador.

²¹ Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

Las comisiones son un ingreso económico que recibe un vendedor o asesor comercial como ganancia por las ventas realizadas en un período de tiempo. La función de esta comisión es beneficiar a la empresa con el aumento de ingresos y a los vendedores con un pago adicional de su salario base por generar flujo de efectivo.²²

Las empresas buscan obtener mayores márgenes de ganancias, antes de ofrecer una mejora en las compensaciones salariales de los empleados, debe de hacer un monitoreo o evaluación, permitiendo optimizar costos y tiempo para implementar un nuevo sistema o software para Inversiones La Fuente sede Cuscatlán.

Por otra parte, el dashboard de ventas; en términos generales, son métricas que señalan o vigilan el logro de los resultados de las metas propuestas a los colaboradores de las empresas que se dedican a la comercialización de diversos productos. Sin embargo, se lleva un control de las ganancias, pérdidas, transacciones a clientes o si ocurre una baja en la rentabilidad del negocio.²³

En efecto, algunas características de acuerdo a teorías, se han basado en el análisis y sistematización de la información de las empresas que realizan el manejo y control de las ventas, para ello se deben utilizar los siguientes tipos de dashboard:²⁴

²² EGA Futura. Referido por: <https://www.egafutura.com/glosario/comision-venta>

²³ Torres, D. (2020). Cómo crear un dashboard de ventas para tu equipo. Recuperado: 17 de noviembre de 2020. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/dashboard-ventas>

²⁴ Pinchao Mueses, R. A., (2020). TESIS, Implementación de un Dashboard de alertas para el sistema Integrado de Actividades Docentes (SIAD) de la carrera de Software (CSOFT) de la Universidad Técnica del Norte, mediante la definición de indicadores claves de desempeño (KPI) aplicando El Método Smart para mejorar la eficiencia en los procesos relacionados, Ibarra, Ecuador.

Dashboard Operativo: Monitorea los procesos en funcionamiento vitales para gestionar la creación o entrega de productos y servicios, su prioridad es el monitoreo, haciendo el seguimiento de los procesos y la situación actual.

Dashboard Táctico: Permite obtener la información detallada de una parte de la organización, se enfoca al análisis presentando información de forma detallada, hace el seguimiento eficaz del rendimiento de la meta de una empresa y suman recomendaciones analíticas para estrategias futuras.

Dashboard Estratégico: Obtienen información estratégica para tomar decisiones críticas de éxito. Está enfocado en monitorear los procesos relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa que ayudan a tomar decisiones a la alta gerencia y reduce de manera efectiva la cantidad de tiempo necesario para lograr un indicador específico de la empresa y su monitoreo se realiza mensual, trimestral y anual.

En otros términos, existen otras herramientas que permiten hacer mediciones de procesos, son instrumentos que ayudan a controlar el desarrollo estratégico de la empresa en base a las ventas o monitorear la eficacia del trabajo que realizan los colaboradores, como tal tenemos el Balanced Scorecard²⁵ (BSC).

En relación, con lo anterior se han retomado otros apartados en el cual han sido determinados en el diagnóstico que se ha realizado, el objeto de estudio es el personal de ventas de Inversiones la Fuente sede Cuscatlán, se constató en los resultados de la encuesta aplicada al personal de dicho estudio; como primer punto que desde hace tres años no se actualizan los indicadores de ventas; segundo el pago de comisiones de ventas se realiza un mes posteriormente al cierre de la venta y tercero la mayor población de la sede Cuscatlán (76.66%) son vendedores y activadores que generan el core del negocio a través de la venta de los productos y servicios.

²⁵ Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas.

De acuerdo con los resultados obtenidos por las entrevistas y encuestas, aplicadas al personal de la sede de Cuscatlán, se podría identificar que son los tiempos en el que se procesa el pago de las comisiones; generándolo un mes posterior al cierre de estas; de acuerdo, a dicha situación, también se puede identificar otro factor que influye en los empleados es la baja motivación por no alcanzar el cumplimiento de las metas mensuales, eso mismo no permite lograr obtener su compensación económica a un cien por ciento o como tal (el pago de comisiones).

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), surge una baja motivación, porque, en ocasiones, no se cumplen con las necesidades que el cliente busca en el producto y, a la misma vez, es porque las metas de las ventas son inalcanzables y los puntos de ventas no son los idóneos para lograr alcanzar las metas indicadas por la empresa.²⁶

Por otra parte, también hay factores que influyen a la baja motivación en este caso puede ser la inmensidad de competidores o nuevas marcas reconocidas por clientes en el cual deciden buscar la competencia ya sea por la facilidad de pago o porque el costo del producto es aún más accesible a los clientes. Sin embargo, cuando es así la empresa tiene que ponerse a la vanguardia de los clientes para lograr la satisfacción de estos y generar más demanda en el producto, para ser más exitoso tanto en el entorno de los clientes, como ajustando la motivación del equipo de trabajo.

En relación con lo anterior, podemos señalar que unas de las características que toda organización debe fomentar en los colaboradores es. “La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al

²⁶ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGRAW-HILL.

lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce”.²⁷

En efecto, Bohnenberger (2005), advierte también acerca de los peligros de tratar al empleado como un rey, expresión típica de la filosofía de la calidad total. Sostiene que no se pueden satisfacer todas las necesidades del empleado, pues las organizaciones tienen recursos limitados y, además, contar con trabajadores muy satisfechos sería un suicidio para la organización, pues generaría conformismo y la empresa dejaría de crecer.²⁸

Y para evitar generar conformismo en los empleados, las fuerzas de venta se motivan a través de un pago variable, es decir, una comisión obtenida por medio del esfuerzo de sus resultados de ventas. En muchos casos, los vendedores desconocen el cumplimiento de las metas, hasta que llega el pago de estas y no pueden tener un control previo para alcanzarlas.

Por esta razón se busca innovar con una propuesta sobre el diseño de un software de comisiones variables, con el objetivo de favorecer a ambas partes, ya que será una estrategia de optimización de procesos, generando control, enfoque de las ventas diarias y aumento de las mismas.

Al mismo tiempo, busca estandarizar y sistematizar procesos, en la actualidad se invierte mucho tiempo de personal administrativo, en el proceso de pago de comisión, el cual puede estar enfocado en otras actividades, generando costos que se pueden reducir con una sistematización del mismo proceso.

Por lo tanto, a través de la plataforma, se enlazará con un software que analice los datos ingresados, optimizando y transmitiendo la información en una reportería en tiempo real el avance de ventas, la administración de inventario de

²⁷ Velasco, Félix, (2016). Liderar la motivación en el entorno laboral al 2007. AreaRh. Recuperado el 2 de noviembre de 2016. Disponible en: http://www.areasrh.com/psicologia/liderar_motivacion.htm.

²⁸ Bohnenberger, M. (2005). Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.

los productos, definiendo una proyección de cierre de ventas, siendo una innovación en la empresa.

De acuerdo con lo indicado por, Baca (2014). La innovación en los procesos son todos los procedimientos que cumple una empresa al momento de planear, organizar, dirigir, controlar, comunicar, coordinar y ejecutar las acciones de sistematizar procesos de desarrollo en el ciclo de vida de esta.

Es necesario recalcar que los procesos gestionan ideas y elementos que ayudan a la creación de diseños y la implementación de procesos eficaces que mejoran la calidad de desarrollo y servicio o bien, optimizando así los recursos materiales, capital y recursos humanos al mantenerse en constantes cambios tecnológicos les va a permitir cumplir con sus objetivos organizacionales o mejor dicho con su misión y visión.²⁹

La innovación en todo proceso trasciende de una idea, para cada empresa busca generar creatividad en sus procesos para obtener un crecimiento y una sostenibilidad a largo plazo. En muchas ocasiones estas ideas surgen de los mismos empleados, porque ellos conocen los procesos y las oportunidades de mejora.

De tal manera, esta propuesta de innovación surge de un diagnóstico y la necesidad de contar con una gestión de recursos humanos, como primera implementación se debe de apoyar a la mayor población, que en este caso es la fuerza operativa, (Vendedores y activadores).

Es importante tener claridad en la misión de los puestos de trabajo, tanto de los vendedores como de los activadores. El instrumento que nos otorga dicha información son los descriptores de puesto. En Inversiones La Fuente, no se cuenta con estos documentos, por lo tanto, se elaboraron para tener una mayor

²⁹ Baca, U. G. (2014). Administración Integral hacia un enfoque de procesos. México: PATRIA.

claridad de las funciones y responsabilidades de las posiciones las cuales podemos observar en el anexo 4.

Precisamente, se determina el proceso como el conjunto de operaciones que una empresa debe realizar para ejecutar sus funciones y así gestionar fácilmente las actividades que se están desarrollando en la organización. La innovación en los procesos debe ser novedosa en que se observa en el transcurso del desarrollo de las actividades, si bien es cierto innovar en esta etapa permite que las empresas trabajen de manera eficiente alcanzando los objetivos de manera gratificante y exitosa.³⁰

³⁰ Baca, U. G. (2014). Administración Integral hacia un enfoque de procesos. México: PATRIA.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La implementación de un proyecto o sistematización del proceso de pago de comisión en la Sede de, Cuscatlán tiene como fin agilizar el proceso, aumentar las ventas, controlar y verificar en tiempo real el alcance de las metas, a través de dicho sistema.

Por lo tanto, al implementar una TIC³¹, se puede disminuir el tiempo laboral de los involucrados, reducir recursos físicos, realizar procesos de forma remota y apoyar a la continuidad de la operación de la empresa siendo de esta forma más eficientes.

Si el proyecto es aprobado se obtendrá las siguientes ventajas:

- Promoverá e incentivará a las fuerzas de venta, a completar las metas mensuales del operador y del área, aumentando las ventas a mediano plazo.
- Impactará al 76.66% de la población de la sede de Cuscatlán, proponiendo un plan estratégico de innovación para la empresa.
- Se actualizarán los KPI's de ventas, generando un mayor enfoque en las metas alcanzar.
- Se reducirá tiempos y costo de personal en la ejecución de pago de comisiones.
- Se obtendrá una mayor satisfacción de los clientes internos como externos.
- Desarrollará un control en tiempo real de las ventas, tanto para la empresa, como para los vendedores.

Los riesgos que pudieran surgir o afectar el éxito de la implementación de la automatización, tal es el caso, que no adquieran los productos o servicios y que esto genere un quiebre de stock e interrupción de los procesos de la venta. Generando de esta manera una pérdida significativa de clientes potenciales, los

³¹ TIC; son tecnologías que utilizan la informática, para crear nuevas formas de comunicación.

cuales pueden adquirir productos de la competencia y esto puede desestabilizar a la empresa y generar pérdidas en los ingresos.

Al mismo tiempo la implementación del software, si no logra hacer el interfaz en la plataforma propuesta, retrasa el proceso de pago de comisiones, regresará al proceso de registro anterior y de igual forma en los tiempos de ejecución.

FACTIBILIDAD TÉCNICA



Para desarrollar y desempeñar un sistema de pago de comisión que sea eficiente, disminuyendo tiempos en la ejecución de dichos procesos, favoreciendo al equipo de ventas de tal manera que el pago se realice 15 días posteriores al cierre de ventas, tomando en cuenta que en la actualidad el pago se procesa 30 días posteriores al cierre del mes.

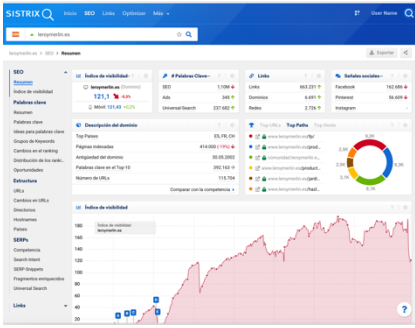
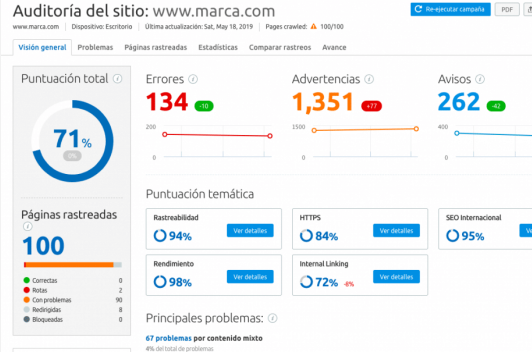
Software:


En cuestiones de Software el dispositivo debe de contar con red o wifi y ser un dispositivo Smart, la herramienta a implementar será una plataforma PWA ³², en la cual los vendedores ingresarán la información y en oficinas se visualizará los avances por medio de un software para medición de indicadores.

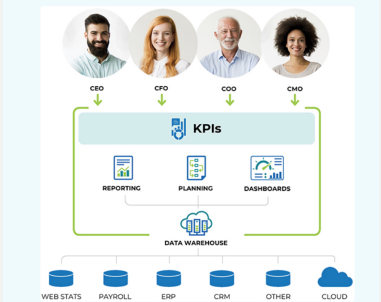

Por lo que se realizó un estudio comparativo de software que miden indicadores, los cuales se detallan a continuación:


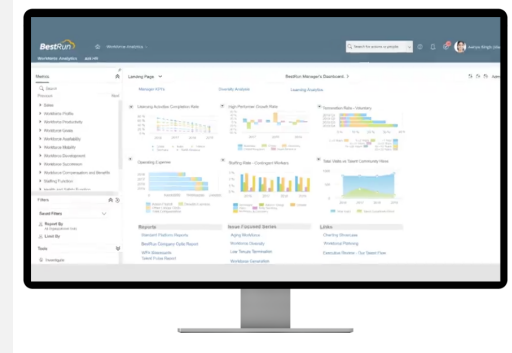
³² PWA Progressive web apps.

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">GOOGLE ANALYTICS</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es gratuito: Sólo se necesita tener una cuenta en Google (Gmail). 2. Fácil de instalar 3. Permite medir todo proceso de la empresa, usar estrategias de acuerdo con intereses. 4. Se pueden estandarizar informes personalizados y programados en el cual optimiza los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se puede reprocesar información; porque Google Analytics ha procesado y almacenado. 2. Se da el riesgo de pérdida de información por error si se da el caso de borrar el código de Analytics. 3. Su procesamiento no es de forma real si no estadística.
<p style="text-align: center;">HOOTSUITE</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede aplicar acciones programadas en redes sociales, como tweets o comentarios. 2. Puede realizar análisis de seguimiento de datos mediante el panel de control. 3. Se puede utilizar de forma gratuita no afectará en absoluto el presupuesto, ya que su versión gratuita te proporciona hasta 5 cuentas diferentes. 4. Esta plataforma puede poseer su propia aplicación móvil, de manera que podrás usarla en tu dispositivo iPhone, iPad o Android. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No muestra los trending topics; para poder estudiar la posibilidad de publicar un comentario o compartir alguna publicación se deberá abrir una cuenta aparte, porque HootSuit no posee la opción. 2. Carece de información relevante. 3. Se utiliza para medir KPI's en redes sociales

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">SISTRIX</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscan ideas para palabras claves, en el cual proporcionar a Google una gran cantidad de información, como palabras clave anteriores, su propia página de destino, la orientación geográfica y por idioma, y más. 2. Asistencia para decidir qué palabras clave abordar. 3. Funciones ilimitadas. Los archivos y comparación de cambios de código fuente HTML ayuda a la gestión de cambios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden surgir trampas de promedio de solicitudes de búsqueda por mes. 2. Otro tipo de trampas de la competencia en el cual Google muestra si la competencia esperada para una palabra clave específica es baja, media o alta. 3. Se utiliza para medir KPI's para medir la web de la empresa.
<p style="text-align: center;">SEMRUSH</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporta información valiosa para la toma de decisiones. 2. Anticipación de las tendencias del mercado. 3. Análisis de la situación de datos relacionados con el negocio y con el objetivo de ver aspectos de mejora. 4. Innovación; factibilidad del acceso de información utilizando técnicas funcionales. 5. Identificación de nuevas oportunidades de negocio o segmentos del mercado, asimismo obtener rentabilidad en el negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene un precio elevado para empresas pequeñas. 2. SEMRUSH limita mucho la funcionalidad de sus Planes, si es una empresa que necesita analizar muchos datos o tienes muchos clientes, los planes más económicos no servirán. 3. Se utiliza para medir KPI's en redes sociales y web.

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">BALANCE SCORECARD</p>  <p>The screenshot shows the BSC Designer software interface. At the top, there is a navigation bar with options like 'Registrarse', 'Precios', 'Capacitación', 'Ejemplos', 'Estudios de caso', and 'Ayuda'. Below this, there are several charts and graphs, including a 'Panel de control' with various indicators and a 'Monitor de la tasa de conversión' chart. The interface is designed for strategic management and performance tracking.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorece la evaluación constante y por lo tanto las transformaciones estratégicas; permite dar seguimiento de las actividades en tiempo real. 2. Vincula a la gerencia con la gestión estratégica; permite un mejor desarrollo del trabajo en equipo en gerentes y líderes para la gestión y ejecución de las estrategias. 3. Fomenta una mejor comunicación. En el cual se facilitan los procesos individuales y colectivos alineándose el trabajo en equipo. 4. Ayuda a establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos. Facilita la automatización de los procesos en coordinación al trabajo en equipo 5. Optimiza la distribución de tareas. Es una estrategia fundamental para alcanzar metas y objetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede parecer un sistema muy rígido. Pero a la misma vez, de acuerdo con la utilidad se familiariza en el cual se facilitan los procesos. 2. No es igual que utilizar Excel o Powerpoint. Pero a medida del tiempo se adapta a la necesidad de los procesos desarrollados en la organización. 3. Involucra una inversión significativa. Sin embargo, es una manera estratégica en el permite ser más talentosos innovando con nuevas formas de tecnología.

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">POWER BI</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite conectar datos, entre varios orígenes de información. 2. Genera un modelo atractivo e interesante para el usuario y a quienes le presenta. 3. Crea visualización e informes. 4. Comparte los archivos del informe para que otros usuarios puedan aprovecharlos, ampliarlos y compartirlos. 5. Centraliza, simplifica y agiliza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario subirlo a la nube para poder visualizar los datos. 2. Centrado en visualización simple.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de datos interno propio 2. Accede a varias fuentes de datos. 3. Acceso a datos en tiempo real. 4. Opción de uso de desktop y nube. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El servidor necesita una gran cantidad de RAM. 2. Para realizar el análisis requiere utilizar un software de terceros. 3. No hay soporte para R y Python.

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">ORACLE</p>  <p>The screenshot shows the Oracle KPI configuration interface. It includes a 'States' section with a description: 'KPI state is determined by comparing the actual ("Base Facts"."1. Revenue") and target ("Base Facts"."5. Target Revenue") values. For each KPI state, def...'. Below this, there are 'State Properties' with a goal set to 'High Values are Desirable'. Three states are defined: 'OK' (green), 'Warning' (yellow), and 'Critical' (red). Thresholds are set as percentages: 'Actual > Target + 1' for OK, 'Target + 1 > Actual > Target + 0.9' for Warning, and 'Actual < Target + 0.9' for Critical. A 'No Data' status is also shown.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos abreviados del teclado que facilitan la navegación. 2. Funciones automáticas que permiten al usuario ingresar generando fiabilidad en la accesibilidad de la data. 3. Reducción de costos, porque es accesible las funciones para que el o los empleados reduzcan el tiempo para ingresar la data. 4. Oportunidades de negocio, adelanta las necesidades de los clientes con nuevas soluciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de Core de RRHH, es decir, Nóminas, Prevención de riesgos laborales, control de asistencias, entre otros. 2. El usuario debe de conocer sobre códigos y desarrollos, de lo contrario le será difícil utilizar la herramienta.
<p style="text-align: center;">SAP</p>  <p>The screenshot shows a SAP Business Intelligence dashboard. It features a navigation pane on the left with categories like 'Home', 'Reporting', and 'Analysis'. The main area contains several data visualizations, including bar charts, line graphs, and a map, all displaying business performance metrics.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite realizar análisis de los procesos en la nube, es decir, que no importa la locación del usuario. 2. Brinda información estratégica basado en los datos instantáneos. 3. Alinea los departamentos con la estrategia corporativa para impulsar el crecimiento. 4. Identifica riesgos y oportunidades relacionadas con su fuerza laboral, para que pueda tomar medidas al instante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El precio es el más elevado en el mercado. 2. Se vende por módulos, por lo que, si no ha realizado la investigación previa a su compra, puede ser que no adquiera el módulo que necesita.

	5. Genera base de datos integrada y confiable.	
--	--	--

Cuadro 1.2 COMPARATIVO DE SOFTWARE Y PRECIOS

SOFWARE	Free	Pro	Premium
POWER BI	✓	\$9.99 al mes	\$4,995 anual con servicio en la nube.
BALANCE SCORECARD	✓ (6 a 8 meses)	\$69.95 al mes un usuario	\$1521.41 mensual 25 usuarios.
SEMRUSH	✗	\$99.95 al mes	\$399.95 al mes
SISTRIX	✗	€ 100 al mes	€ 100 al mes
HOOTSUITE	✓ (30 días)	\$19 al mes	\$99 al mes
GOOGLE ANALYTICS	✓		
QLIK	✓ (30 días)	\$30 al mes	\$70 al mes
ORACLE	✗	\$50.60 al mes	\$250 al mes
SAP	✗	\$1,600.00	\$2,300.00

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Entre las ventajas y cuadro comparativo de precios el software que consideramos utilizar para enlazar con la plataforma es Power BI. Está agiliza, simplifica y centraliza la información de los indicadores y el cumplimiento de estos, para generar el pago de comisiones de acuerdo al cierre de la venta.

Sobre el mismo tema a los usuarios de Power BI el cual será el equipo administrativo, se podrá capacitar por medio de INSAFORP en el uso aplicativo de la herramienta. Por termino de inversión, INSAFORP cuenta con proveedores

que dictan la formación con el 80% de apoyo y 20% de beca, de esa forma se podrá capacitar a los usuarios administrativos.

Ventaja:

- Se elaborará una aplicación ad hoc³³ que se adecue a la necesidad de la empresa.
- Optimización al momento de procesar la información.
- Desarrollar una aplicación UX³⁴agradable al usuario, obteniendo un fácil ingreso de la información.

FACTIBILIDAD OPERATIVA

El sistema contará con un diseño amigable y nada complicado para generar una buena aceptación por parte de los vendedores y activadores de la Sede Cuscatlán, estarán ingresando información de la venta en tiempo real.

Será diseñado de forma sencilla y concreta para que cuando se esté utilizando, el operador no se enfrente con la dificultad de ser un sistema complicado.

Generará el ingreso de cliente interno, de los vendedores, usuario, parametrización, % de comisión de producto, perfiles.

Progressive Web Apps o PWA es una aplicación que se puede implementar en teléfonos móviles, para ejecutar el proyecto de la venta en tiempo real para generar el pago de comisiones, las ventajas de la aplicación es que para utilizarla el usuario solo deberá de tener internet, podrá colocar a la aplicación en la pantalla de inicio y además consultar la aplicación aún pierda conexión de internet.

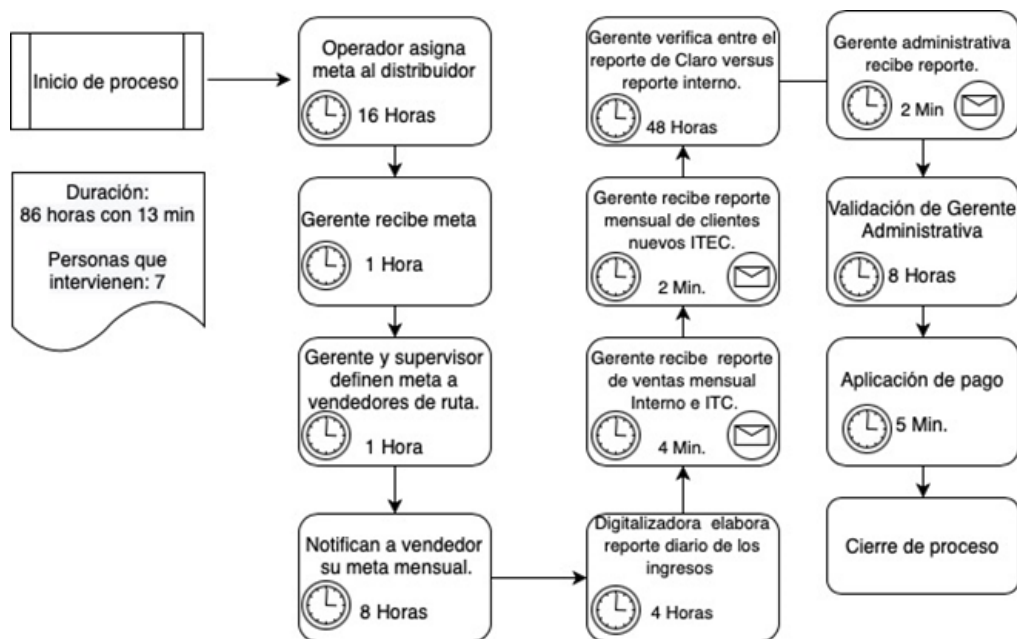
³³ significa literalmente «para esto».

³⁴ UX Experiencia en el usuario.

Proceso actual

En la figura 1.4 podremos visualizar el proceso de pago de comisión que se realiza actualmente, dando inicio el operador (CLARO) asignado la meta de venta, intervienen 7 personas en el proceso y se desarrolla en 86 horas con 13 minutos intercalados en un mes.

Figura 1.4 Flujograma del proceso actual de pago de comisiones



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

En dicho proceso, las funciones de los Gerente de sede, deja de ser estratégico y se vuelve operativo, dado que realiza la revisión y recopilación de los datos de ventas para el cierre diario, generando baja productividad.

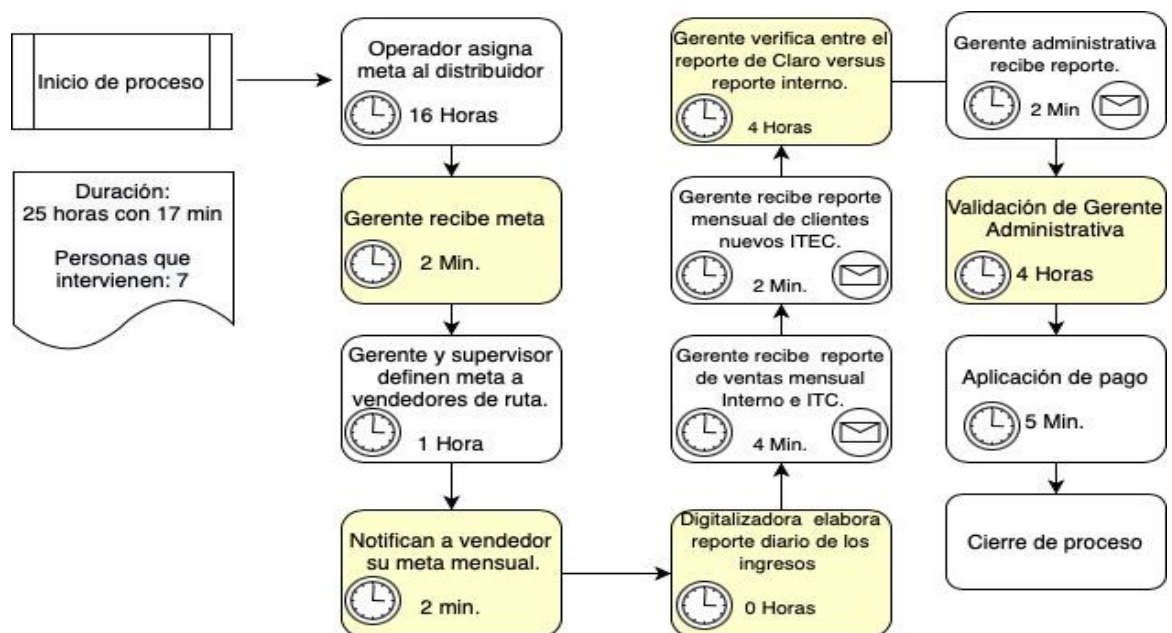
En este caso se observa un exceso de actividades para los líderes de las sedes y no permite que desarrollen estrategias (pensamiento analítico) que puedan generar crecimiento, como en la cartera de clientes, aumento de ventas, clima

organizacional, disminuyendo rotación de personal, entre otras acciones que el líder debería de ejecutar de acuerdo a su función y su puesto.

PROCESO CON EL USO DEL APP

En la figura 1.5 podemos observar el proceso de pago de comisión, en la que sistematiza el ingreso de la información, disminuyen tiempos de operación, se descarga de actividades al equipo administrativo; desarrollándose dicha actividad 7 personas y se ejecuta en 25 horas 17 minutos.

Figura 1.5 Flujograma de procesos con el uso de la APP



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

El fin de sistematizar los procesos, brindará beneficios para la empresa iniciando en los vendedores motivando porque llevan un control de sus ingresos, generando compromiso y enfoque a los resultados que deben tener (accountability) al mismo tiempo tendrán claros los resultados y podrán enfocarse y realizar los arreglos para el cumplimiento de la meta, es decir en tiempo real.

Cuadro 1.3 Comparativo procesos de estado actual versus proceso BI

Acciones	Proceso Actual	Proceso con uso BI	Reducción en tiempo	Justificación
Operador asigna meta al distribuidor	16 horas	16 horas	No aplica	
Gerente recibe meta	1 hora	2 minutos	58 minutos	Gerente recibe meta a través de la APP
Gerente y supervisor definen meta a vendedor	1 hora	1 hora	No aplica	
Supervisor notifican a vendedor su meta mensual	8 horas	2 minutos	7 hrs 58 min	Supervisor notifica la meta a través de la APP
Digitalizador elabora reporte diario de los ingresos de ventas	4 horas	0 horas	4 horas	Con la aplicación se elimina la digitalización diaria del ingreso de ventas, los activadores y vendedores ingresaran la venta diaria en la APP, visualizándose en tiempo real.
Gerente recibe reporte de ventas mensual	4 minutos	4 minutos	No aplica	
Gerente recibe reporte mensual de nuevos clientes	2 minutos	2 minutos	No Aplica	
Gerente verifica entre el reporte de Claro vrs reporte interno	48 horas	4 horas	44 horas	Con la aplicación Gerente podrá tener acceso a los reportes en tiempo real, para la validación, aprobación y envío a oficinas administrativas.
Gerente administrativa recibe reporte	2 minutos	2 minutos	No Aplica	
Validación de Gerente Administrativo	8 horas	4 horas	4 horas	La validación se podrá realizar en tiempo, para la aprobación de pago de comisiones.
Aplicación de pago	5 minutos	5 minutos	No aplica	
Tiempo cierre proceso	86 hrs 13 min	25 hrs 17 min	61 hrs 36 min	

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Cada vendedor es el gestor de sus propios salarios, logran que se sienta que llevan el control. Se brindará transparencia de la información, siendo una forma táctica para generar productividad en sus actividades.

Siendo un cambio organizacional, en el que se actualiza el proceso desde cómo se evalúa el rendimiento de los vendedores (actualización de indicadores de ventas), conduciendo a generar productividad.

Esta automatización permitirá que el líder y la parte administrativa puedan enfocarse en lo crucialmente importante, dejando un porcentaje del torbellino diario de las actividades. Como nos menciona Sean Covey en su libro “Las 4 disciplinas de la Ejecución” que en las disciplinas de la ejecución debemos de enfocarnos en las metas crucialmente importantes, dadas que el 80% de los resultados provienen del 20% de las actividades.

Por otra parte, el uso de la herramienta permitirá llevar el control de sus metas de ventas, ingresado diariamente por medio de los vendedores y activadores y en la misma conocer el porcentaje de comisiones por sus ventas.

Por otra parte, se identificarán, si dentro del desarrollo de sus actividades hay una insatisfacción laboral que no permite que el colaborador sea el que aprenda a conducir sus responsabilidades de una forma positiva, por lo tanto, eso produce una baja eficiencia laboral en el que se visualizan conductas poco favorables, para el ambiente laboral.

Adicional a lo anterior, podemos determinar que este tipo de situaciones en las organizaciones se deben a la falta de interés propio ya sea del mismo colaborador hacia la organización o también se puede afirmar que, dentro de la empresa, no se cuenta con un plan de cultura organizacional que fomente una visión de

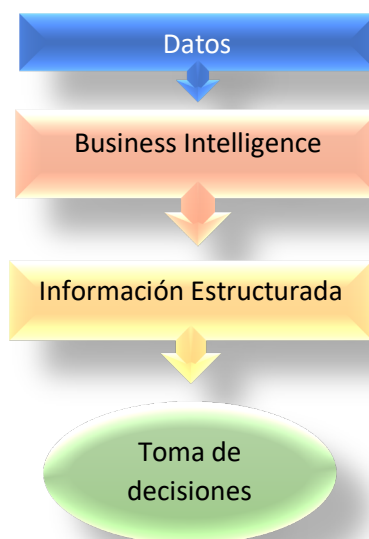
autonomía, motivación, creatividad, incentivos económicos u otras compensaciones monetarias que generen una estabilidad laboral.

Los beneficios y ventajas en el uso de Power BI

Business Intelligence nace de la necesidad de las organizaciones para transformar la información en conocimiento, y permitir en forma precisa y eficaz la toma de decisiones.³⁵ Siendo una herramienta de captura de información que parametriza en tiempo real los resultados de una empresa.

Al mismo tiempo, el término BI se utilizó a partir del año 1958 por Hans Peter Luhn, quien define BI como: “La capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados en tal forma como para orientar la acción hacia una meta deseada” (Luhn, H.,1958).

La definición de Business Intelligence es conceptualizada como “Business Intelligence es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización.” (Medina, M., 2013).



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

³⁵ Gonzáles, C., (2017). Repositorio Institucional. Recuperado: 02 de enero de 2017. Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3202/1/2017_Gonzales-Caporal

El análisis de datos permite escanear el estado actual de una empresa para poder determinar que enfoque se debe realizar para mantener su salud financiera y sostenibilidad. Y es por ello que Inversiones La Fuente, siendo una empresa de distribución y venta de los productos de la Marca Claro debe de tener la información de sus ventas, para corroborar el enfoque de sus ventas, los productos que más se mueven y las promociones que tengan mayor venta en el mercado.

Tomando en cuenta que los datos son hechos y cifras sin procesar, sin ninguna interpretación y que por sí solos no tienen ningún significado. Estos pueden ser transformados en información que desarrollen estrategias de sostenibilidad a corto, mediano o largo plazo.

Finalmente, la información se convierte en conocimiento, combinando experiencia y know-how que puede ser beneficioso para el usuario y la organización.³⁶ En este caso para inversiones La Fuente en su Sede Cuscatlán.

Las principales características de Business Intelligence:³⁷

- a) Observación, mediante la cual se recopilan los datos para luego analizar lo que está pasando.
- b) Comprensión, luego del análisis profundo de los datos se obtiene información valiosa.
- c) Predicción, permite desde los datos recopilados realizar estimaciones a futuro.
- d) Colaboración, la difusión de la información entre todas las áreas involucradas, permite compartir la información.

³⁶ Gonzáles, C., (2017). Repositorio Institucional. Recuperado el 02 de enero de 2017. Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3202/1/2017_Gonzales-Caporal

³⁷ Gonzáles, C., (2017). Repositorio Institucional. Recuperado el 02 de enero de 2017. Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3202/1/2017_Gonzales-Caporal

e) Decisión, propuesta de la estrategia a seguir en función del análisis y simulaciones.

Los beneficios que brinda Business Intelligence:³⁸

a) Accesibilidad a la información, centraliza la información de las diferentes fuentes de datos en un solo repositorio, para que todos los usuarios consulten la misma información.

b) Apoyo a la toma de decisiones, las herramientas disponibles, con la elaboración de los cuadros de control, permiten contar con diferentes modelos de escenarios para la toma de decisiones.

c) Dirigido al usuario final, las herramientas permiten un análisis simple y oportuno de la información, permitiendo la toma de decisiones oportuna.

El Business Intelligence puede ofrecer cuantiosos beneficios a la gestión donde se aplica, incluyendo: Información de calidad, el usuario dispone de información precisa y actualizada, sin importar tiempo o lugar. Se optimiza el tiempo de respuesta, las decisiones se toman de forma conjunta, consultan la misma información.

Al mejorar el tiempo de procesamiento de datos y la comunicación con el cliente, se convierte en una ventaja competitiva y esa ventaja es la que deseamos implementar en la Sede Cuscatlán, de Inversiones La Fuente.

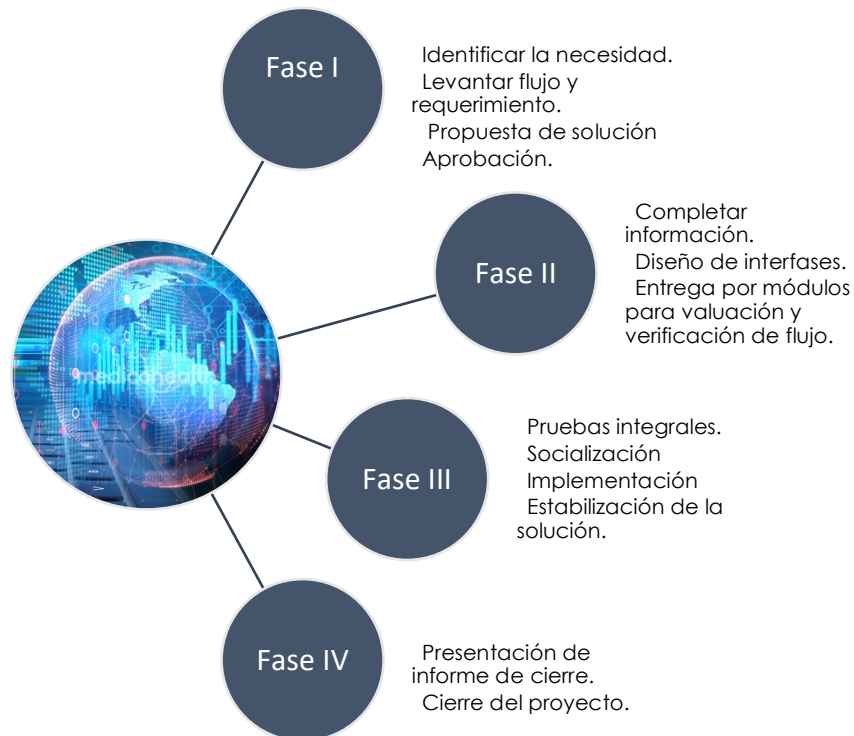
³⁸ Gonzáles, C., (2017). Repositorio Institucional. Recuperado el 02 de enero de 2017. Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3202/1/2017_Gonzales-Caporal

PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Organización para la ejecución

El proceso se desarrollará en 4 fases, en la que se desarrollará un demo, que permitirá una simulación, afirmando la propuesta de solución. Las fases se detallan a continuación.

Figura 1.6 Paso a ejecutar en el proceso de la APP o plataforma



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Fase I

Objetivo: Identificar los procesos internos, personal que interviene, para desarrollar la propuesta de innovación para el pago de comisiones del equipo de ventas de Inversiones La Fuente.

Situación actual

- Inversiones La Fuente es una empresa privada y su proceso a la fecha son análogos, las autorizaciones en físico o por correo electrónico, generando demora en el pago de comisiones al equipo de ventas.

Acciones

- Levantar flujo actual de proceso y requerimiento.
- Elaborar la presentación del diagnóstico previamente realizado y la propuesta de solución (Cronograma, costos de inversión, entre otros).
- Presentar la propuesta del software, para el proceso de pago de comisiones.
- Aprobación de propuesta.

Duración de Fase: 1 Semana

Fase II

Objetivo: Planificar y presentar propuesta de diseño de software, según los procesos internos que se realizan.

Situación actual

- Inversiones La Fuente actualmente realiza los pagos de comisiones 30 días después del cierre de mes de ventas, por lo que genera inconformidad en los vendedores.

Acciones

- Planificar el desarrollo del software, para generar la herramienta del pago de comisión, en la cual intervienen el equipo operativo en el ingreso de información diario y el área administrativa en la obtención de dicha información.

1. Desarrollar la interfaz de adquisición de información (WPA)

2. Desarrollo de interfaz de flujo de procesos para entrega de propuesta de software de pago de comisiones.
 - 2.1. Definir usuarios y los accesos permitidos.
3. Determinar ventanas de usos y medios de comunicación internos en el proceso de la venta.
4. Visualización de procesos e información a ingresar.
5. Solicitar base de datos para poder subir información en sistema.

Duración: 3 semanas.

Fase III

Objetivo: Implementar la herramienta en el sistema de pago de comisiones.

Situación actual

- Inversiones La Fuente actualmente realiza el proceso de pago de comisiones manualmente y se lleva por medio de Excel. Eso impide que haya conectividad de datos de forma automática y en tiempo real.

Acciones

- Pruebas de interfaz entre la APP y la plataforma, asegurando el buen funcionamiento de la DEMO.
- Visualizar posibles errores que se presente en el ingreso de la información, para dejar ejemplos y evitar realizarlos.
- Socialización de la herramienta con los usuarios internos
- Instalar en los teléfonos de los vendedores acceso la herramienta
- Capacitar a usuarios de la institución y si hubiese cambios de usuarios, la institución es quien debe de formar al personal.
- Estabilización de la solución.

Duración: 2 Semanas

Fase IV

Objetivo: Cierre del proyecto y presentación de resultados de la creación del DEMO.

Situación actual

- Inversiones La Fuente actualmente no pueden visualizar el estado diario de venta, dado que este solo se puede consultar al cierre de mes como resultado de la reportaría de ventas.

Acciones

- Elaborar manual de procesos y pasos del uso de la herramienta para todos los usuarios de la institución.
- Presentar informe final de cierre del proyecto.

Duración: 1 semana.

Metodología y Estrategias

Metodología

La metodología que se utilizará es de tipo descriptivo con diseño no experimental, en la que, por medio de la entrevista como instrumento, se recopilará en la primera fase los procesos internos del pago de comisión, se definirán los niveles y usuarios de la plataforma.

Al mismo tiempo, se estructurará una propuesta de solución de reducir la brecha de tiempo de pago de las comisiones, generando por medio de una TIC el ingreso de la información sistematizando los procesos. La definición de la población es el personal operativo de la sede Cuscatlán de Inversiones La Fuentes.

Dentro de los factores influyentes para desarrollar el proyecto experimental, se ejecutará un demo de la aplicación, con la información brindada por la empresa.

El desarrollo de una implementación del 100% de la propuesta, se desarrollará siempre y cuando la empresa esté de acuerdo con el pago de la implementación de la herramienta.

La calidad del, proyecto se verá reflejada siempre y cuando se cumplan las fases correspondientes, respetando los tiempos y el recurso del proyecto.

Estrategias

La estrategia es crear valor a los clientes internos (vendedores, activadores y propietarios de Inversiones la Fuente de la sede Cuscatlán). Aumentando las ventas, motivando al personal, dado que se brindarán herramientas que permitan llevar la contabilización de sus comisiones, visualizando sus metas en tiempo real, controlando su productividad y generando sentido de pertenencia, siendo gestores de su propio salario.

Para la empresa es un cambio organizacional, implica actualizar el proceso de cómo se evalúa el rendimiento y como esa evaluación conduce a generar una productividad en los empleados de Inversiones la Fuente. Tomando de referencia los CRM³⁹.

El desarrollo del proceso se realizará en 4 fases del proyecto, en el cual, al cierre de cada una de ellas, se revisará el cumplimiento de las acciones, para lograr la elaboración del Demo propuesto.

³⁹ CRM, es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

Monitoreo y Evaluación

Monitorear antes de la implementación

1. Cumplimiento con la documentación requerida de parte del cliente para la implementación de aplicación en los tiempos establecidos en la Fase I de 1 semana.
2. Cumplimiento de los entregables en los tiempos establecidos en cada fase.
3. Ejecución de la implementación de la herramienta.
4. Realización de pruebas y mejoras de la aplicación si fueran requeridas.
5. Aplicación entregable para su ejecución.

INDICADORES

Cuadro de mando de control

Cuadro 1.4 Perspectivas de finanzas

Objetivo	Indicador	Meta
OF1: Aumentar el porcentaje de ventas mensual.	Número de ventas mensuales. Incremento de la facturación mensual	Crecimiento en ventas en 15% respecto al año 2019.
OF2: Mantener la cartera de clientes.	Tasa de retención al cliente. Aumentar el índice de satisfacción de los clientes anualmente. Disminuir el índice de reclamos y quejas de los clientes.	Mantener el índice de satisfacción de los clientes en un 70%. Disminuir los reclamos y quejas de los clientes en un 10%.
OF3: Sostener una salud financiera.	Cosechar rentabilidad anual.	ROE aumentando 2% anualmente.

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

A través de este primer cuadro de mando de control, se reflejan los indicadores sobre la perspectiva de finanzas, siendo esta la que alinea la segunda perspectiva enfocada a los clientes.

Cuadro 1.5 Perspectiva Clientes

Objetivo	Indicador	Meta
OC1: Lograr la aceptación y fidelidad del cliente por medio de una atención de calidad.	Aumentar la tasa de retención al cliente. Mantener la calidad de producto y servicio.	Aumentar un 10% en la satisfacción del cliente. 0% en la devolución de productos.
OC2: Lograr disminuir la rotación del personal.	Mejorar la atención al cliente interno.	Disminuir un 10% de rotación anual.
OC3: Mejorar el bienestar laboral de los empleados.	Resultados de encuestas de salida.	El 25% de las bajas indican en su encuesta de salida que la empresa es un buen lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Este cuadro contiene la perspectiva de clientes, definiendo indicadores tanto para clientes internos, como para clientes externos de la empresa.

Cuadro 1.6 Perspectiva Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Meta
OPI1: Innovar con el seguimiento de inventario, para generar una mayor demanda en el mercado.	Mejora continua en los procesos.	Aumentar un 3% de ganancias de ventas anuales.
OPI2: Desarrollar comisiones de acuerdo con la demanda de los		Disminuir un 10% en los errores en la

productos y servicios que se brindan.		entrega de productos. Pago del 100% de las comisiones de acuerdo con el mes anterior, en 15 días posteriormente al cierre.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

La perspectiva de procesos internos desarrolla la mejora continua en ventas y en atención al cliente para el pago de compensaciones (salarios y comisiones).

Cuadro 1.7 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta
OAC1: Contribuir al desarrollo constante de los empleados con la actualización tecnológica.	Capital de Información: Actualización constante de tecnología	Actualizar al 60% de los empleados en uso de actualizaciones tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Los indicadores antes mencionados, fueron elaborados de acuerdo con el core del negocio; pero el desarrollo de la aplicación estará enfocado en la perspectiva de finanzas, clientes, procesos internos, aprendizajes, siendo las metas que impactan al área de ventas entre ellas mencionamos un crecimiento de la venta anual del 15%, en comparación a las ventas del año 2019; ROE aumentando 2% anualmente.

Es importante aclarar que se realiza la comparación con el año 2019 y el año 2020, dado que este último fue un año atípico a nivel mundial debido a la pandemia del COVID-19, por el cual se vio afectado los ingresos de venta. Al mismo tiempo, otra meta es disminuir los reclamos y quejas de los clientes en un 10%.

Por otra parte, lograr el 100% de las comisiones de acuerdo con el mes anterior, en 15 días posteriormente al cierre y cerrar con la actualización del 60% de los empleados en uso de actualizaciones tecnológicas.

De acuerdo con el estudio de factibilidad y el BSC Los vendedores tendrán 3 beneficios:

1. Motivar: Generar un estado de motivación que impulsara que están siendo medidos (Accountability).
2. Compromiso: Contabilizar sus comisiones, llevar un control en sus ingresos mensuales.
3. Enfoque: podrán visualizar en cada periodo sus metas, en tiempo real.

COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN

Recursos y presupuesto

FACTIBILIDAD DE COSTO

Los recursos internos son una parte primordial para la implementación de la propuesta del software para el pago de comisiones variables para el departamento de ventas de Inversiones La Fuente sede Cuscatlán. El éxito de la implementación del software inicia con la gestión de la gerencia de ventas al personal asignado. La gestión de monitoreo la realizará el personal que realizaba la función de digitación y la validación será en conjunto con el supervisor y gerencia de ventas y el mantenimiento del auditor de la plataforma.

Se requiere recursos físicos y tecnológicos de parte de Inversiones La Fuente, de tal manera que, una vez implementado el software, se mantendrá el interfaz de comunicación, para que esta la realice, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

Cuadro 1.8 Factilidad de costo

Recurso	Cantidad	Interno o Externo
Teléfonos celulares	46	Interno
Internet	5GB	Interno
Servidor	1	Externo
Compra de dominio web	1	Externo

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Presupuesto

Cuadro 1.9 Inversión de implementación

RUBRO	Cantidad	C/U	Subtotal	Frecuencia
Costo por teléfonos	46	\$125.00	\$5,750	Una vez
Costo de Internet 5Gb mensuales	46	\$9.00	\$414.00	Mensual
Costo POWER BI	1	\$4,495	\$4,495	Anual
Desarrollo del Software	1	\$11,400	\$11,400	Una vez
Mantenimiento	1	\$800.00	\$800.00	Mensual
Servidor	1	\$80.00	\$960.00	Anual
Compra de domino web	1	\$25.00	\$25.00	Anual
Total			\$23,844	

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Cronograma

Cuadro 1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

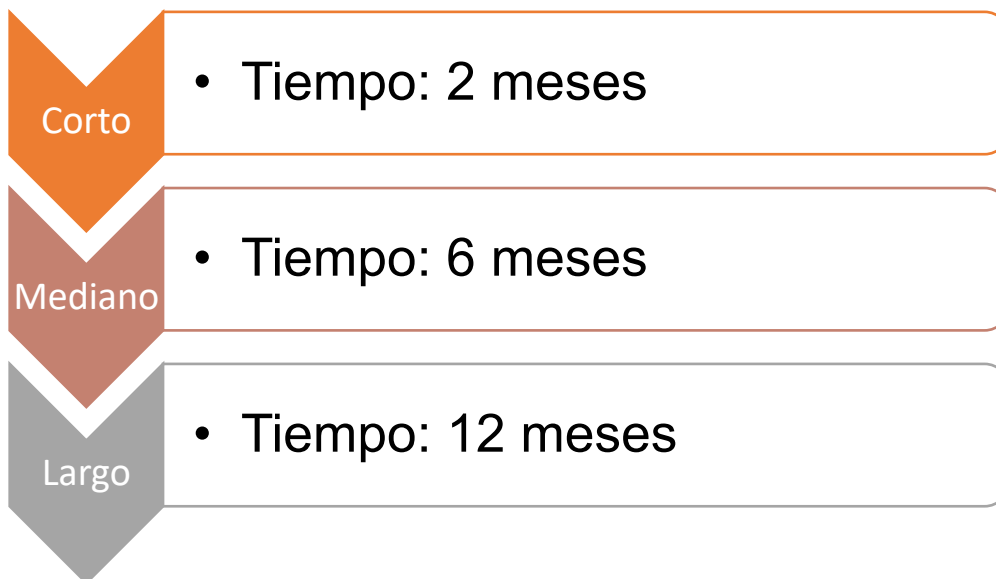
N°	ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Realizar la propuesta de tema																				
2	Presentación de Propuesta																				
3	Planificación de proyecto																				
4	Visitas de campo																				
5	Investigación y definición software a implementar																				
6	Entrega de segundo avance.																				
7	Construir el documento sobre el proyecto de innovación																				
8	Revisión sobre el documento de innovación																				
9	Entrega de la propuesta																				
10	Defensa del Proyecto de innovación																				

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPERADOS

Resultados Esperados



Resultados Corto Plazo

1. 100% de implementación de software en las terminales, que utilizarán los vendedores, para el uso de las herramientas.
2. Capacitación del software a los usuarios finales (vendedores y activadores).
3. Capacitación del software del personal administrativo.
4. Fortalecer las competencias tecnológicas al 76.66% de la población de la sede de Cuscatlán.
5. Comunicar al 100% de la población la implementación del software y sus beneficios.

Resultados Mediano Plazo

1. Lograr la optimización de tiempo en el proceso de pago de comisión, logrando disminuir un 29%.
2. Fortalecer el interés por el aprendizaje digital a los empleados del área ventas.
3. Visualización del estatus en tiempo real de las comisiones y ventas realizadas por el equipo, por medio de la automatización del proceso.
4. 100% del uso de la aplicación en toda la fuerza de ventas y personal administrativo de la sede Cuscatlán.
5. Llevar un mejor control del historial de ventas y comisiones, actualizando al personal de la sede Cuscatlán en el manejo de nuevos procedimientos.
6. Fortalecer las competencias tecnológicas al 100% de la población de la sede de Cuscatlán.
7. Aumento de ventas del canal exclusivo del operador Claro.

Resultados a Largo Plazo

1. Ejemplificar que por medio de las aplicaciones tecnológicas se puede mejorar procesos, reducir tiempo y generar satisfacción en los clientes internos.
2. Agilizar el tiempo de respuesta para los clientes finales (Clientes externos 1,700)
3. 5% de incremento anuales de nuevos puntos de ventas.
4. Obtener satisfacción del personal, por el pago de comisiones puntuales.
5. Disminuir la rotación del personal de ventas en un 10%.

6. Crecimiento laboral por aperturas de nuevas plazas de supervisión.
7. Realizar un comparativo número o de incremento de venta, clientes, rotación entre otros, del 1er. año de la aplicación versus el año anterior.

Plan de Socialización

Se desarrollará en la fase 4 del proceso de implementación, en el cual se le brinde al usuario el conocimiento del uso de la plataforma y las diferentes informaciones que tendrán visualización, de acuerdo con el uso y acceso de la herramienta.

Gerente General: Se le presentará la aplicación, con los lineamientos generales del uso, KPI's del sistema y de los usuarios y las mejoras de dicha implementación del software de pago de comisiones.

Gerencia Administrativa: Se les informará del uso de la herramienta, desde el proceso la recepción información, verificación de los datos pago y reportería que se obtienen de la herramienta, para la aplicación o ejecución de este, en las distintas plataformas para utilizarlos (Dispositivos móviles autorizados y PC), para agilizar los procesos.

Gerente de la Sede: Se le presentará la aplicación, con los lineamientos generales del uso, KPI's del sistema y de los usuarios y las mejoras de dicha implementación. Al mismo tiempo, la ejecución y validación de la reportería a presentar a oficinas centrales, para pago de comisiones.

Supervisores: Capacitar sobre el uso de la herramienta, procesos a seguir y la implementación que ellos ejecutarán para poder socializarla con sus clientes internos (vendedores y activadores)

Vendedores y activadores: Capacitar sobre el uso de la herramienta para el ingreso de la información de la venta diaria y verificación del promedio del pago de comisión.

Cronograma de Socialización

Cuadro 1.11

#	Actividades	Responsable	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Aprobación de proyecto.	Gerente General												
2	Prueba de la herramienta	Proveedor externo												
3	Elaboración de manual de uso de la aplicación.	Proveedor externo												
4	Implementación del software en los terminales	Proveedor externo												
5	Comunicación	Gerente General												
6	Capacitación de personal	Proveedor externo												
7	Aplicación en vivo del proyecto.	Proveedor externo y Usuarios finales.												

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Cambios en necesidades y problemas abordados

En el proyecto se detectó la necesidad de incorporar una herramienta para la captación de información, proponiendo Inteligencia artificial (IA).

Inteligencia artificial

De acuerdo con algunos estudios la Inteligencia Artificial a definido tres formas de uso de la herramienta sin escribir código; de tal manera son representados de la siguiente forma:⁴⁰



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

1. Visualización Key Influencers

Es importante mencionar que a través de la inteligencia artificial se visualiza, con más exactitud los “Key Influencers” o mejor dicho los indicadores o como tal los KPI's; son métricas que generan el alcance de las metas, por lo tanto, se puede identificar variables o características del producto que busque o compre el cliente y asimismo, generar una base de control por la frecuencia de visita de los mismos. Es decir, captación de la información en tiempo real.

2. Quick Insights Data

De acuerdo, con la funcionalidad que nos indique la Data, se van a introducir los datos generados a la web en la que va a permitir visualizar detalladamente la información que se vaya generando a través de la herramienta.

⁴⁰ Nebra, J., (2020). Artículo, 3 formas de usar Inteligencia Artificial en Power BI sin escribir código. Recuperado el 10 de septiembre de 2020. Disponible en: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/3-maneras-de-usar-inteligencia-artificial-en-power-bi-sin-escribir-una-sola-linea-de-codigo/>

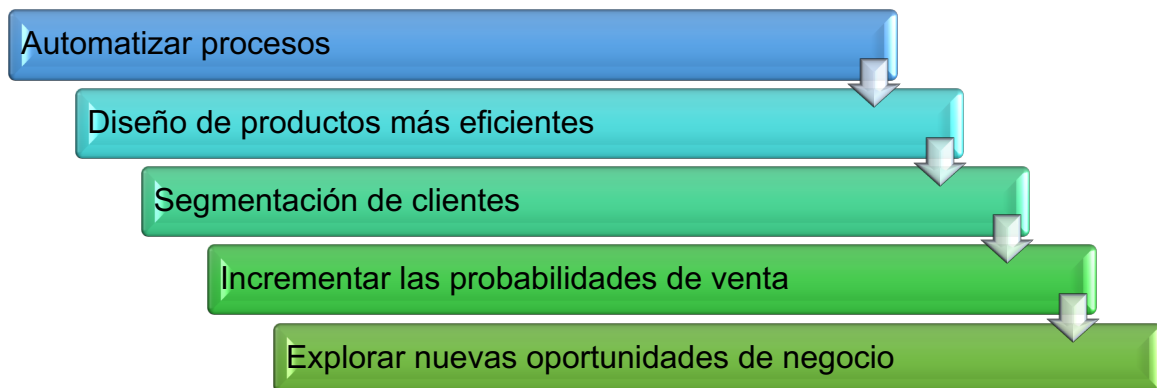
No obstante, son fases primordiales que se crea para el buen uso del software, eso indica lograr la factibilidad del buen manejo de información que se adquiriera en el día a día sobre el proyecto.

3. Viz. Insights.

La inteligencia artificial nos permite sistematizar de forma ordenada toda información, datos numéricos o datos generales y a la vez analizar toda la información obtenida. Asimismo, se logra crear una nueva forma de conocimientos, aprendizajes con el objetivo de alcanzar las metas o tareas asignadas por la organización, adaptándose a cambios en tiempo real.

También, la inteligencia artificial busca simular los procesos de inteligencia humana, pero a través de una máquina o un software. Es decir, nos permite alimentar un sistema con datos, a través de los cuales se puede aprender para llevar a cabo el razonamiento y autocorregirse de cara a una máxima optimización.⁴¹

Algunos beneficios de la inteligencia artificial



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

⁴¹ Nebra, J., (2020). Artículo, 3 formas de usar Inteligencia Artificial en Power BI sin escribir código. Recuperado el 10 de septiembre de 2020. Disponible en: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/3-maneras-de-usar-inteligencia-artificial-en-power-bi-sin-escribir-una-sola-linea-de-codigo/>

La propuesta se incorporó AI y se tomó como base la plataforma de Microsoft con Office 365, desarrollándose la captación de información en Power Apps.

Power Apps es un conjunto de aplicaciones, servicios, conectores y plataforma de datos que proporciona un entorno de desarrollo rápido para crear aplicaciones personalizadas para las necesidades de las empresas.

Usando Power Apps, se puede construir rápidamente aplicaciones empresariales personalizadas que se conectan a aplicaciones que pueda contar la empresa tales como: SharePoint, Excel, Office 365, Dynamics 365, SQL Server, etc.⁴²

De acuerdo a la naturaleza de la aplicación; es importante resaltar que este tipo de herramienta facilita el procesamiento de información de lo que la empresa requiere almacenar o transferir para un mejor control de acuerdo a las necesidades que estén surgiendo con el uso de la aplicación.

Por lo tanto, eso permitirá transportar toda la información que la empresa este procesando, bajo el control del mismo sistema, ya que se vuelve más ágil y accesible para todo el personal que hace uso de este tipo de herramientas.

Las aplicaciones creadas con Power Apps proporcionan lógica empresarial y capacidades de flujo de trabajo para transformar sus procesos manuales en procesos digitales y automatizados. Además, las aplicaciones creadas con Power Apps tienen un diseño sensible y pueden ejecutarse sin problemas en el navegador o en dispositivos móviles. (Developer, R., 2018)

En relación al uso de la herramienta permitirá captar la información de los vendedores diariamente, para poder llevar un control de las ventas, ingresar a los nuevos clientes, tomando en cuenta que la plataforma tiene un entorno de desarrollo interactivo IDE (Integrated Development Environment) accesible y disponible online.⁴³

⁴² Mitre, R., (2020). Aglaia Consulting, S.L. Recuperado en septiembre de 2020. Disponible en: <https://aglaia.es/casos-de-exito/>

⁴³ Mitre, R., (2020). Aglaia Consulting, S.L. Recuperado en septiembre de 2020. Disponible en: <https://aglaia.es/casos-de-exito/>

Es importante, recalcar que la aplicación de Power Apps; es una herramienta que permite adaptarse fácilmente a su interacción en cualquier dispositivo; ya que eso genera una integración de procesos de ser manuales a digitales; en la misma se busca minimizar tiempo y recurso. Dado a su movilidad el usuario final serán los vendedores de la Sede Cuscatlán, quien a través de sus dispositivos accederán a la APP por medio de su correo institucional y password asignado en su primera sincronización.

Posteriormente, al tenerlo instalado en su dispositivo el usuario volverá a colocar su correo y password cuando la aplicación le solicite actualización.

El usuario (el vendedor) ingresará en la aplicación venta diaria con los distintos productos, entre ellos podemos mencionar:

- Saldo Electrónico
- Tarjeta raspables
- Teléfonos
- Chips

Al mismo tiempo en la plataforma ingresará nuevos clientes, se revisará el status de cumplimiento de ventas y el administrador mensualmente colocará las metas mensuales.

Cuadro 1.12 - Costo de Microsoft Power Apps

<p>Plan por aplicación (Se ejecuta una aplicación por usuario) \$10.00 por usuario/aplicación/mes</p>	<p>Plan por usuario (Se ejecuta un número ilimitado de aplicaciones por usuario) €33,70 por usuario/mes</p>
--	--

Fuente: powerapps.microsoft.com

Como parte de la incorporación de IA, se utilizará el SharePoint, el cual es una herramienta de productividad para las empresas de toda la cartera de soluciones Microsoft 365 (antes Office 365).

La herramienta se utilizará para alojar las bases que ingresen desde Power App, dado que SharePoint permite a las personas comunicarse, basadas en la nube y en la web facilitando el almacenamiento, el intercambio y la administración de información digital.

Como parte de la funcionalidad de la herramienta; permite el almacenamiento en distintos dispositivos, por lo tanto generar un respaldo en la nube de la información que ingresen los vendedores diariamente y será alojada para el resguardar toda información o datos que se esté generando, para pasar a Power BI.

Cuadro 1.13 - Costo de SharePoint

<p>SharePoint (Plan 1), USD\$5.00 por usuario al mes (plan anual)</p> <p>El precio no incluye impuestos.</p> <p>Aplicaciones de Office (No incluido)</p> <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> •MicrosoftSharePoint •MicrosoftOneDrive •MicrosoftLists <p>1 TB de almacenamiento de OneDrive por usuario</p>	<p>SharePoint (Plan 2) USD\$10.00 por usuario al mes (plan anual)</p> <p>El precio no incluye impuestos.</p> <p>Aplicaciones de Office (No incluido)</p> <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> •MicrosoftSharePoint •MicrosoftOneDrive •MicrosoftLists <p>Almacenamiento personal ilimitado en la nube</p>	<p>Office 365 E3 USD\$20.00 por usuario al mes (plan anual)</p> <p>El precio no incluye impuestos.</p> <p>Aplicaciones de Office</p> <ul style="list-style-type: none"> •MicrosoftOutlook •MicrosoftWord •MicrosoftExcel •MicrosoftPowerPoint •MicrosoftPublisher(solo PC) •MicrosoftAccess(solo PC) <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> •MicrosoftExchange •MicrosoftOneDrive •MicrosoftSkype <p>Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> •MicrosoftSharePoint •MicrosoftTeams •MicrosoftYammer •MicrosoftDelve •MicrosoftLists
--	--	---

		<p>Hospedaje de correo de categoría empresarial con un buzón ilimitado.</p> <p>Direcciones de dominio de correo personalizadas (nombre@tuempresa.com).</p> <p>Versiones de escritorio de las aplicaciones de Office: Outlook, Word, Excel, PowerPoint, además de Access y Publisher solo para PC</p>
--	--	--

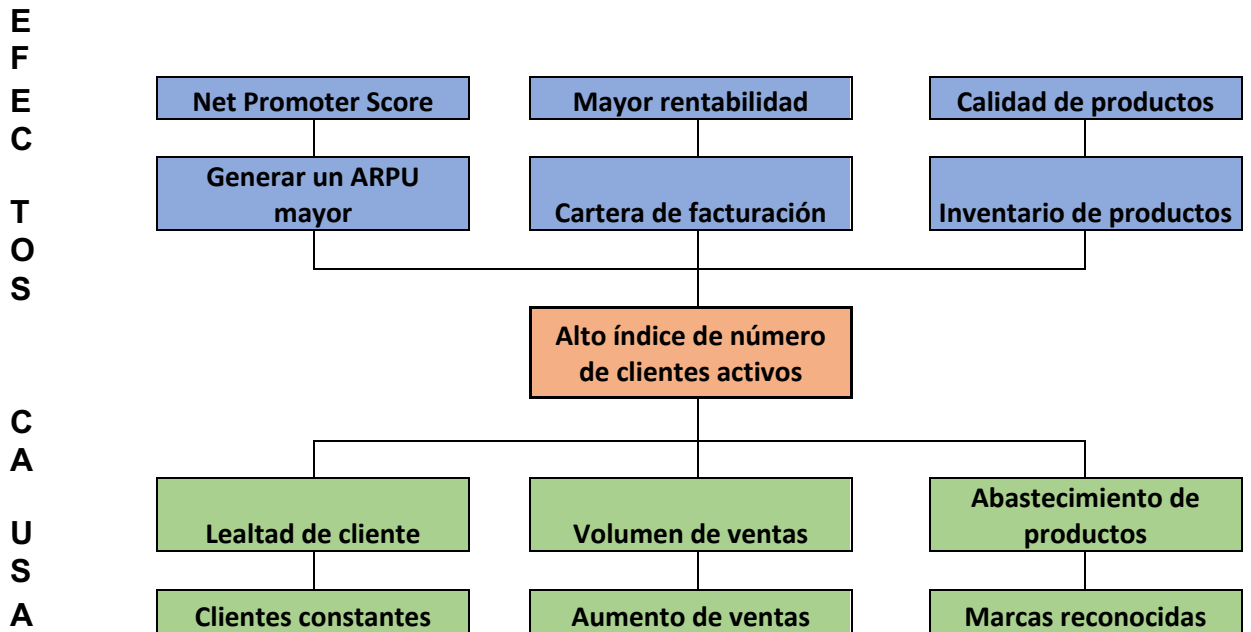
Fuente: www.microsoft.com

Siendo estas dos herramientas parte de la implementación del software, para desarrollar las comisiones variables del equipo de venta de la sede Cuscatlán.

Cambios observados en el proceso que se innovó

Como parte de la implementación debemos de definir los KPI's para vendedores y activadores los cuales son una propuesta para poder mejorar su venta diaria.

ARBOL CAUSAS – EFECTOS



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Desarrollo de KPI's para el área de venta de Inversiones La Fuentes

Se ha demostrado a través de la investigación que la información sugerida para cada KPI's es necesaria y además útil para los Gerentes y personal operativo de ILF.

Los KPI's elegidos proporcionan a la empresa una base sólida para avanzar hacia los objetivos esperados, ya que buscan mejorar el incremento de sus ventas, mantener al mejor equipo de activadores y vendedores, mantener comunicación efectiva y lograr posicionarse en los productos que distribuyen de la marca CLARO, como también generar lealtad en los clientes.

Los KPI's seleccionados deberán de monitorearse de forma sencilla y efectiva. En este caso, se puede beneficiar de herramientas conocidas como dashboard, o cuadros de mando, lo que permiten realizar un seguimiento de los indicadores. Es importante mantenerlos actualizados y alineados con los objetivos de Inversiones La Fuente.

Cada KPI's ofrece una medición concreta, pero todos juntos pueden proporcionar una imagen completa de la situación que permite anticiparse tomar decisiones estratégicas.

Los KPI's seleccionados cuentan con las siguientes características:

- a) **Cuantitativo.** Estos podrán presentarse en forma numérica.
- b) **Práctico.** Se integran bien con los procesos existentes de Inversiones La Fuente.
- c) **Procesable.** Se pondrán en práctica para alcanzar los cambios deseados.

Implementado los indicadores correctos se podrá realizar acciones que permitan incrementar de manera significativa la rentabilidad a través de un aumento de ventas, de la sede Cuscatlán. Aplicando de manera efectiva el control sistematizado de la venta diaria obteniendo los resultados financieros de la empresa y beneficiando a los empleados de activaciones y vendedores en disminuir el tiempo del pago de sus comisiones de 30 a 15 días posteriormente del cierre de ventas.

De igual forma, Inversiones La Fuente, en su sede Cuscatlán, puede utilizar los indicadores para establecer y monitorear el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos, puede administrar y mejorar el desempeño de los vendedores, lográndose por ser sistematizará el proceso de ingreso de venta y de la generación de nuevos clientes, se tendrá una medición en tiempo real de las ventas. De igual forma, se mantendrá una métrica de la lealtad de los clientes.

Como se indica, anteriormente en qué consisten los KPI's; de acuerdo a los parámetros que la empresa Inversiones La Fuente de la Sede Cuscatlán, se estableció el catálogo de KPI's para el área de ventas, los cuales se presentan a continuación:

Catálogo de KPI's de los vendedores de Inversiones la Fuente de S.A de C.V – Sede Cuscatlán

	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7
Objetivo estratégico	Incrementar el volumen de ventas de saldo electrónico, a grandes distribuidores (Farmacias, Supermercados, tiendas) (de acuerdo al presupuesto)	Incrementar el volumen de ventas de tarjetas raspables	Incrementar el volumen de ventas de Chip	Incrementar el volumen de la cartera de clientes	Incrementar el promedio de facturación por cliente	Incrementar el promedio de facturación por cliente	Aumentar la lealtad del cliente
Indicador o KPI	Volumen de "saldo electrónico"	Volumen de "tarjeta raspables"	Volumen de "chip"	Número de clientes activos	Promedio de ingresos por usuarios (ARPU)	Promedio de ingresos por usuarios ticket AVERAGE	Promotor Neto de Lealtad
Pesos del KPI	15%	15%	15%	10%	15%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Continuación del cuadro anterior de KPI's

	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7
Unidad de medida	Facturación del mes en curso / Facturación meta del presupuesto x 100	Facturación del mes en curso / Facturación meta del presupuesto x 100	Facturación del mes en curso / Facturación meta del presupuesto x 100	N° de clientes al final del mes / N° de clientes al inicio del mes x 100	ARPU = ingresos totales / número de clientes	TICKET AVERAGE= ingresos totales / número de clientes	PNL= % promotores- % de retractores
Método de medición	Reporte de ventas de saldo electrónico a grandes distribuidores	Reporte de ventas de tarjetas raspables	Reporte de ventas de saldo electrónico a grandes distribuidores	Registro de clientes	Reporte de ingresos / clientes residenciales	Reporte de ingresos grandes clientes	Encuesta de lealtad del cliente
Periodicidad de Medición	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Dirección o polaridad	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Complemento del cuadro anterior de KPI's

	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7
Línea base (promedio Histórico)	\$ 550,000.00	\$ 27,000.00	\$ 5,500.00	20	\$ 126,000.00	\$ 504,000.00	(no hay medición histórica)
Límite de control (límite inferiores o superiores de control)	\$ 560,000.00	\$ 28,000.00	\$ 6,000.00	25	\$ 135,000.00	\$ 650,000.00	75%
Meta (resultados esperados para el KPI)	20k x 30 días (\$600,000)	1k x 30 días (\$30,000)	54 x 30 días (\$8,100)	30 / 10%	\$ 150,000.00	\$ 700,000.00	80%
Dirección responsable	Gerente operativo	Gerente operativo	Gerente operativo	Gerente operativo	Gerente operativo	Gerente operativo	Gerente operativo

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Indicador por medio de Competencia Blanda

Como parte de la innovación en el proyecto, es la incorporación de un KPI's que mida las competencias blandas y genere valor y motivación en la fuerza de venta, brindándoles un enfoque de los resultados día con día.

Las competencias blandas o soft skills como se le menciona a nivel empresarial, son aquellos atributos que tienen algunas personas, que les permite tener una comunicación asertiva o efectiva, que interactúan bien con los demás y generan un funcionamiento positivo en los equipos de trabajo.

Según, James y James (2004), indica que las habilidades blandas son un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de conflictos, trabajo en equipo, estas habilidades permiten a las personas tener éxito en la vida no solo en lo personal, sino también en lo laboral.

Tal es el caso, en el área de ventas es muy importante el servicio al cliente y muchas veces descuidamos este factor que se vuelve determinante para la adquisición de productos, al mismo tiempo para desarrollar fidelidad en los clientes. El cual impacta en la facturación mensual de cualquier empresa, en este caso de la venta de productos de telecomunicación es importante el servicio al cliente y el cuidado de la imagen de la marca que representa CLARO.

Por lo tanto, es importante medir esta competencia y el instrumento propuesto es la encuesta y para ello realizamos la investigación de escalas para desarrollar las preguntas de dicho instrumento. Entre las escalas de medición tenemos las unidimensionales, una de ellas es la escala Guttman, conocida como escala acumulativa, se desarrolla con elementos que pueden ordenarse de forma

jerárquica, como extremadamente positivo o negativo.⁴⁴ O de mayor a menor, siendo un instrumento de observación que mide las tendencias actitudinales.⁴⁵

La segunda escala unidimensional es Thurstone que fue creada por Louis León Thurstone, con el objetivo de medir actitud hacia la Religión, centrada en el sujeto o persona, en el estímulo.⁴⁶ En la actualidad se utiliza para medir temas de entretenimiento como futbol, política, entre otros, siempre a nivel actitudinal y teniendo más ítem que en otras escalas.

Por otra parte, existe otra escala que es la de Osgood, que se utiliza para entender las actitudes o sentimientos de los encuestados, se aplica mucho en la investigación de mercado, para el desarrollo de campañas, estrategias publicitarias, es decir, en el área de mercadeo.⁴⁷ Por lo que para este proyecto no se utilizará esta escala.

Y la tercera escala unidimensional es Likert, el cual recibe el nombre del creador científico estadounidense Rensis Likert, en el que se desarrolló un conjunto de opiniones, numéricas o verbales para determinar una opinión de un tema.⁴⁸

En igual sentido, la escala se utiliza respuestas de 5 a 10 puntos, incluyen opciones como neutrales, al igual de opciones extremas como satisfechos o insatisfechos, malo o Excelente, De acuerdo y en desacuerdo. Parametrizándose previo a pasar la encuesta y poder brindar al usuario final un abanico de opciones

⁴⁴ Koto, E., (2020). ¿Qué es la escala Guttman? Recuperado el 17 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/escala-guttman/>

⁴⁵ Carrasco, S., (2012). Metodología de la Investigación Científica. Lima: editorial San Marcos.

⁴⁶ Herrera, I. (2021) Qué es la escala Thurstone. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/escala-de-thurstone/>
<https://www.questionpro.com/blog/es/escala-de-osgood/>

⁴⁷ Koto, E., (2020). ¿Qué es la escala de Osgood?. Recuperado el 17 de diciembre de 2020 Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/escala-de-osgood/>

⁴⁸ Budell, K., (2021). Presentamos la nueva imagen de GetFeedback.- Escala Likert. Recuperado en marzo de 2021. Disponible en: <https://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

para poder dar su opinión respecto a nuevos productos, asistencia de eventos, satisfacción de los clientes, entre otros.

Por lo tanto, se definió utilizar esta escala para elaborar las preguntas, desarrollándolas en 4 interrogantes, la cual mediremos la lealtad del cliente, dado que el objetivo es aumentar la lealtad, porque nos permite medir la satisfacción y la retención de este, generando repetición o recompra en los productos de Inversiones La Fuente.

En tal sentido, el indicador es el Promotor Neto de Satisfacción (Net Promoter Score) es una herramienta de gestión que se utiliza para medir la lealtad de las relaciones de los clientes⁴⁹, en referir los productos (publicidad de boca en boca), lealtad a la marca, entre otros, queriendo que se recomiende a la empresa, por lo que para los resultados de la encuesta se medirán de la siguiente forma:

Cuadro 1.14 - Representativo sobre la escala de medición de resultados de la encuesta de satisfacción.

Encuestados	Número Estrellas	Porcentaje
Promotor	5	91% a mas
Promotor	4	80% - 90%
Neutro (Detractor)	3	79% <
Detractor	2	
Detractor	1	

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

A continuación, se representa la imagen, en la que indica su fórmula de medición y resultados en la aplicación de la encuesta.

⁴⁹ Thompson, M., (2021) Puntuación neta del promotor. Recuperado en marzo de 2021. Disponible en: <https://www.cpiworld.com/es/about/net-promoter-score/>



Formula del KPI's Net Promoter Score: $NPS = \%Promotores - \%Detractores$.

La encuesta se desarrolló en SurveyMonkey para enviar por enlace por Whatsapp o correo electrónico; para determinar detalles de la encuesta, se muestra el enlace de acceso y las capturas de cómo está estructurada en Anexo VI. El tiempo para contestar esta herramienta es aproximadamente de 1 minuto.

Finalmente, para realizar la medición del KPI's se recomendará pasar la encuesta a 1 cliente diario, para obtener una muestra mensual de los clientes de Inversiones la Fuente de la sede Cuscatlán.

Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

De acuerdo, al diseño de la propuesta que se debe de implementar que es a través de un software de comisiones variables, para el personal de Inversiones la Fuente, el propósito o el objetivo de esto es lograr las pruebas y demostraciones en vivo a través de la herramienta en el que se van a integrar los KPI's, que van alineados a las funciones de la población seleccionada que son vendedores y activadores.

En la misma, se debe alcanzar las metas y objetivos a través del uso de la herramienta, lo que se pretende es lograr la eficacia como una de las competencias inmersas a sus actividades, con el propósito de aumentar la cartera de facturación, lograr un mejor promedio de usuario a través de (ARPU).⁵⁰

⁵⁰ El promedio de ingresos por usuario, abreviado en inglés **ARPU** (acrónimo de **Average Revenue Per User**) es un indicador clave (KPI) utilizado principalmente por compañías de telecomunicaciones, servicios y medios digitales.

También otra de las características o competencia que se debe resaltar en los vendedores y activadores es la eficiencia, reflejando el alcance de las metas establecidas por la empresa y con ello se debe lograr de la lealtad de los clientes en el que se puede medir a través de un método, que en este caso sería una encuesta de (NPS)⁵¹

En términos generales, hablar de eficacia y eficiencia para la población que se ha indicado en la propuesta, es determinar el grado de responsabilidad, autonomía y compromiso sobre el cumplimiento de las metas a través de indicadores que ellos tengan el conocimiento de cómo va a surgir la ejecución y el control de cada uno y en la misma lograr aumentar la capacidad, el conocimiento para el logro de los resultados.

Por otra parte, con esto se va a visualizar sus ventas generadas en tiempo real en el día a día, eso permitirá a que la eficacia y eficiencia sean inmersas generando resultados exitosos tanto para el empleado como para la empresa.

En relación, con lo mencionado anteriormente, es como se logrará la efectividad en los vendedores y activadores; a través de la medición de los KPI's en el que se mostrará la capacidad, responsabilidad, compromiso y autonomía sobre el alcance de las metas establecidas por parte de la empresa.

Por lo tanto, los datos o resultados que se generaran serán a través de la visualización de sus ventas en el que será calculado en tiempo real y en la misma se identificarán los promedios o totales de la misma; eso generaría un mayor impacto y efectividad en el empleado, mostrando compromiso y motivación por esforzarse cada día por cumplir o alcanzar sus metas.

En otros términos, hacer énfasis sobre la eficacia, eficiencia y efectividad es lograr integrar, estrategias que permitan visualizar el compromiso y

⁵¹ El Net Promoter Score, o **NPS**, es una metodología creada por Fred Reichheld, en los Estados Unidos, con el objetivo de realizar la medición del grado de satisfacción y fidelidad de los consumidores de cualquier tipo de empresa. Su amplia utilización se debe a la simplicidad, flexibilidad y confiabilidad de la metodología.

responsabilidad de cada empleado para lograr una mayor rentabilidad en la comercialización de los productos que la empresa distribuye en el mercado.

De acuerdo a lo indicado o a la terminología mencionada y como debería una empresa visualizar su negocio en sus empleados a continuación se indicarán las definiciones de eficacia, eficiencia y efectividad argumentados por autores.

Según Robbins y Coulter, (2013). “Eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.”⁵²

Por lo tanto, la eficacia para la sede Cuscatlán de Inversiones La Fuente es lograr las ventas diariamente de acuerdo a sus metas.

“El término eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.”⁵³

Por ende, eficiencia para la sede Cuscatlán es que por medio de la sistematización del proceso de venta en el ingreso de la información diaria, en una herramienta tecnológica, alcanzando la meta de incremento de volúmenes de ventas.

“La efectividad se define como la cuantificación del logro de la meta. Es decir, cuando un recurso es efectivo se refiere a que es apto, capaz, competente, ya

⁵² Robbins y Coulter, (2013). Definición de eficacia. Recuperado el 28 de noviembre de 2013. Disponible en: https://www.google.com/search?q=definicion+de+eficacia+en+vendedores+de+empresa+por+un+autor&sxsrf=ALeKk01Do_Xb2rxww4kxbxDXlcdGHtqozw%3A1620166592382&ei=wMeRYK3wFpyMwbkP5baa6Ac&oq=definicion+de+eficacia+en+vendedores+de+empresa+por+un+au&gs_lcp

⁵³ Thompson, I., (2008). Artículo sobre definición de eficiencia. Recuperado el 16 de enero de 2008. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

que hace las cosas y desempeña una acción favorable para los intereses de la organización.”⁵⁴

Por este motivo, la efectividad en la sede Cuscatlán es cuantificar las metas, por medio de la revisión diaria de las ventas por medio de la aplicación en Power BI. Siendo una revisión en tiempo real, del cumplimiento de las metas y corroborando la efectividad de ventas, incremento de clientes, medición de ARPU, medición de ticket de venta y lealtad de cliente.

⁵⁴ Bilbaíno, (2013). Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el desempeño del trabajo. Recuperado el 28 de noviembre de 2013. Disponible en: http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/#google_vignette

Balance Score de ventas en Cumplimiento de KPI's

De acuerdo al ejercicio realizado con los KPI's que están enfocados al área de ventas de Inversiones la Fuente de la sede Cuscatlán; posteriormente, se mostrara el Balances Scorecard, con datos de la empresa tomando como referencia el año 2019, para dicha práctica se han considerado datos numéricos de las metas mensuales de cuatro vendedores.

Por lo tanto, en los cuadros que se ejemplificaran como imagen sobre el BSC son datos acumulativos de cuatro vendedores del año 2019.

A continuación, se identificarán los cuadros mencionados, pero como imagen, ya que por su estructura; solo se mostrarán datos de metas y los totales con dicho ejercicio realizado de un mes completo por vendedor.

También, de acuerdo a los resultados obtenidos en los porcentajes alcanzados en base a los KPI's; se consideró establecer una política para el pago de comisiones en el que la empresa la aplicara de acuerdo al alcance de las metas que logren los vendedores; para mayor referencia sobre dicha política se mostrara en Anexo VII.

Capturas del Balances Score que se ha desarrollado con datos de Vendedores de Inversiones La Fuentes

Objetivos	Peso	KPI	Meta	Meta Ruta	Meta por vendedor	Total
Incrementar el volumen de ventas de saldo electrónico, a grandes distribuidores (Famarmacias, Supermercados, tiendas) (de acuerdo al presupuesto)	15%	Volumen de "saldo electrónico"	20k x 30 días (\$600,000)	\$54,545	\$13,636.36	\$ 48,335.00
Incrementar el volumen de ventas de tarjetas raspables	15%	Volumen de "tarjeta raspable"	1k x 30 días (\$30,000)	\$ 2,727.27	\$681.82	\$ 2,235.00
Incrementar el volumen de ventas de Chip	15%	Volumen de "chip"	54 x 30 días (\$8,100)	\$ 736.36	\$184.09	\$ 427.00
Incrementar el volumen de la cartera de clientes	10%	Número de clientes activos	30 / 10%	33	8	\$ 28.00
Incrementar el promedio de facturación por cliente	15%	Promedio de ingresos por usuarios (ARPU)	\$150,000.00	\$ 13,636.36	\$3,409.09	\$ 12,575.00
Incrementar el promedio de facturación por cliente	15%	Promedio de ingresos por usuarios ticket AV	\$700,000.00	\$ 63,636.36	\$15,909.09	\$ 55,140.00
Aumentar lealtad del cliente	15%	Promotor Neto de Lealtad	80%		\$0.00	80%

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

RESULTADOS						
Objetivos	Peso	KPI	Meta	Meta Ruta	Meta por vendedor	Total
Incrementar el volumen de ventas de saldo electrónico, a grandes distribuidores (Farmacias, Supermercados, tiendas) (de acuerdo al presupuesto)	15%	Volumen de "saldo electrónico"	20k x 30 días (\$600,000)	\$54,545		\$ 46,141.25
Incrementar el volumen de ventas de tarjetas raspables	15%	Volumen de "tarjeta raspable"	1k x 30 días (\$30,000)	\$ 2,727.27		\$ 2,123.25
Incrementar el volumen de ventas de Chip	15%	Volumen de "chip"	54 x 30 días (\$8,100)	\$ 736.36		\$ 405.65
Incrementar el volumen de la cartera de clientes	10%	Número de clientes activos	30 / 10%	3		\$ 28.00
Incrementar el promedio de facturación por cliente	15%	Promedio de ingresos por usuarios (ARPU)	\$150,000.00	\$ 13,636.36		\$ 11,946.25
Incrementar el promedio de facturación por cliente	15%	Promedio de ingresos por usuarios ticket AV	\$700,000.00	\$ 63,636.36		\$ 52,383.00
Aumentar lealtad del cliente	15%	Promotor Neto de Lealtad	80%			72%

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

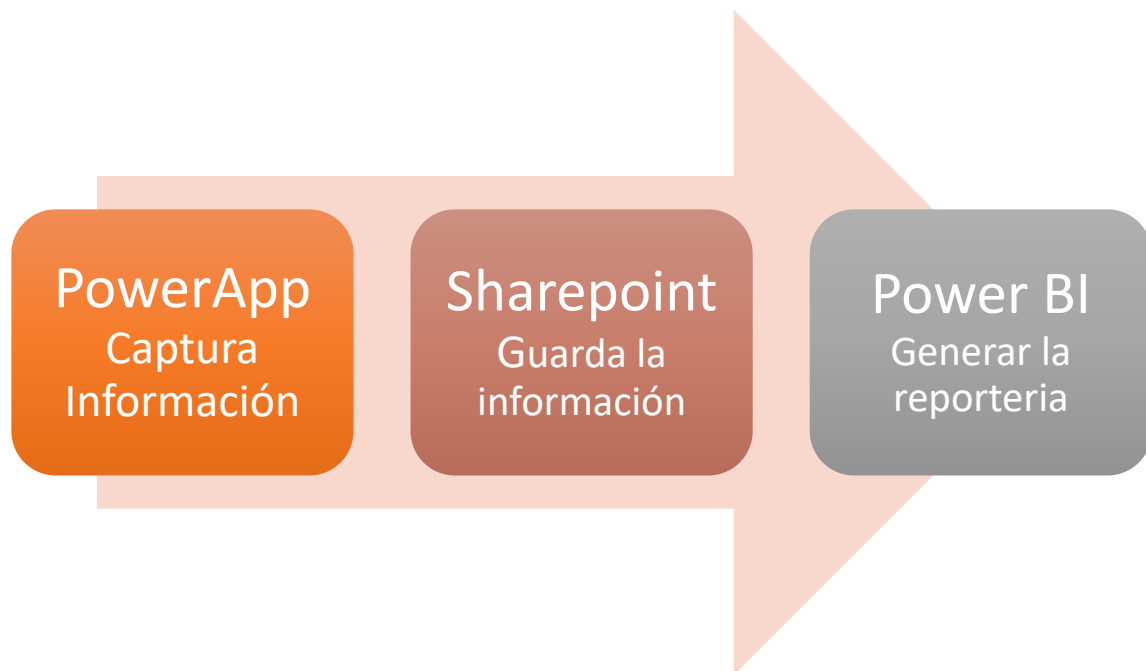
NOTA						
Objetivos	Peso	KPI	Meta	Meta Ruta	Meta por vendedor	Total
Incrementar el volumen de ventas de saldo electrónico, a grandes distribuidores (Famarmacias, Supermercados, tiendas) (de acuerdo al presupuesto)	15%	Volumen de "saldo electrónico"	20k x 30 días (\$600,000)	\$54,545		94.93%
Incrementar el volumen de ventas de tarjetas raspables	15%	Volumen de "tarjeta raspable"	1k x 30 días (\$30,000)	\$ 2,727.27		38.00%
Incrementar el volumen de ventas de Chip	15%	Volumen de "chip"	54 x 30 días (\$8,100)	\$ 736.36		30.08%
Incrementar el volumen de la cartera de clientes	10%	Número de clientes activos	30 / 10%	3		23.33%
Incrementar el promedio de facturación por cliente	15%	Promedio de ingresos por usuarios (ARPU)	\$150,000.00	\$ 13,636.36		95.00%
Incrementar el promedio de facturación por cliente	15%	Promedio de ingresos por usuarios ticket AVERAGE	\$700,000.00	\$ 63,636.36		95.00%
Aumentar lealtad del cliente	15%	Promotor Neto de Lealtad	80%			90.61%
Total	100%					

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Pruebas y demostraciones sobre el uso de la APP

Por medio de la herramienta se ha tenido la oportunidad de realizar ejercicios con datos reales, proporcionados por la empresa, ingresando a Power Apps y también utilizando Sharepoint; se ha realizarlo con un usuario; ya que la demostración o prueba que se está generando es un DEMO; donde se está dando a conocer cómo es la funcionalidad de la APP.

Por lo tanto, se generó una cuenta empresarial, la cual tendría acceso a la licencia de Power APP, Anavalencia@NimbosystemsSV.onmicrosoft.com Sharepoint y Power BI.



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

En Power app se desarrollaron dos tipos de perfil, que para el demo serán vinculados, es decir se observaran en el usuario de demo como un solo perfil. El definir qué información llevará cada uno permite confirmar que información según

proceso se necesita para la captura del cumplimiento de los indicadores, los perfiles a mencionar son:



PERFIL DE ADMINISTRADOR

Nombre: Salvador Guevara

Cargo: Gerente Operativo

Nivel: Administrativo y Operativo

Información: El usuario podrá visualizar e ingresar información, el cual detallamos a continuación:

Visualizar

- Venta Diaria
- Clientes

Ingresar

- Indicadores (Metas) de venta
- Productos

Obtener

- Reportes
- Calculo de ingresos y egresos (Pago de comisión)

Reportes

Venta diaria, semanal y mensual

- Productos vendidos
- Clientes que más han comprado
- Detalle de ingresos
- Detalle de pago de comisión.



PERFIL DE VENDEDOR

Nombre: Humberto Cano

Cargo: Vendedor

Nivel: Operativo

Información: El usuario podrá visualizar e ingresar información, el cual detallamos a continuación:


Visualizar

- Comisión de la venta

Ingresar

- Venta diaria
- Clientes

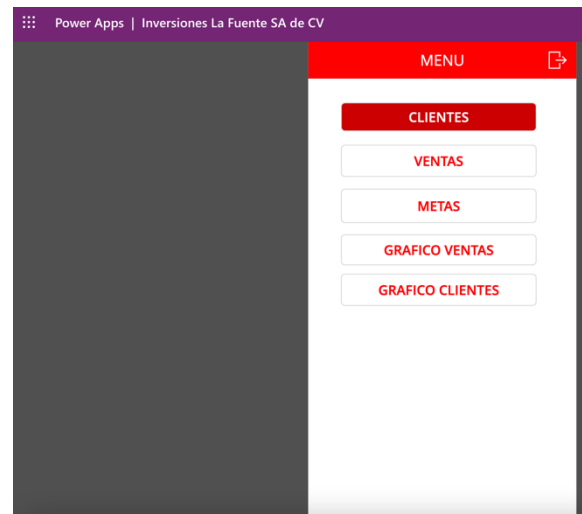
Power App - visualización

Apps						
Apps Component libraries (preview)						
	Name		Modified	Owner	Type	
	Inversiones La Fuente SA de CV	...	3 d ago	Ana Valencia	Canvas	

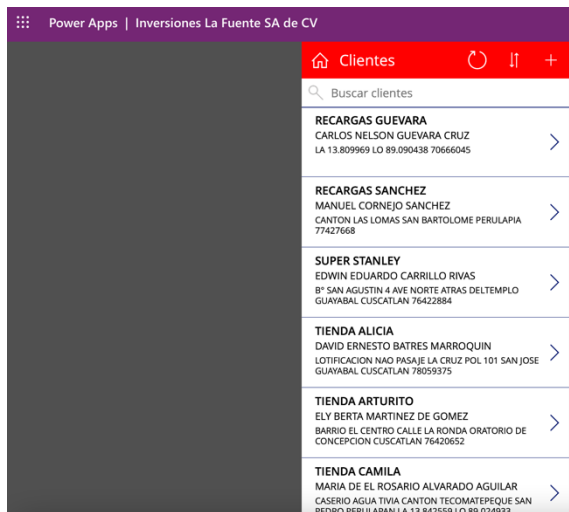
Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Menú principal

El usuario observará en el menú principal el link de ingreso para nuevos clientes, venta diaria, gráfico de ventas y de nuevos clientes, siendo la captación de información de los KPI's 1, 2, 3 y 4.



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Ingreso de clientes nuevos

Cada vendedor tendrá habilitado el ingreso de nuevos clientes, completando información solicitada por la app y esta generará la base de los clientes. Como parte del KPI's 4, el registro de clientes.

Nuevo cliente

* Comercio
Tienda La Esquina

Propietario
Patricia Cano

Cojutepeque X
Cojutepeque
Cojutepeque
Candelaria

* El Carmen
El Rosario

* Monte San Juan
Oratorio de Concepción

* Teléfono

* Fecha ingreso

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Ingreso de ventas diaria

El vendedor ingresarán por producto vendido y por cliente en tiempo real, captando información para el registro diario de los KPI's 1,2 y 3.

Power Apps | Inversiones La Fuente SA de CV

Ingresar venta

* Comercio

* Producto
Buscar elementos
Saldo electrónico
Tarjeta raspable
Teléfono
Chip

* Fecha venta
23/05/2021

Total

* Forma pago
Buscar elementos

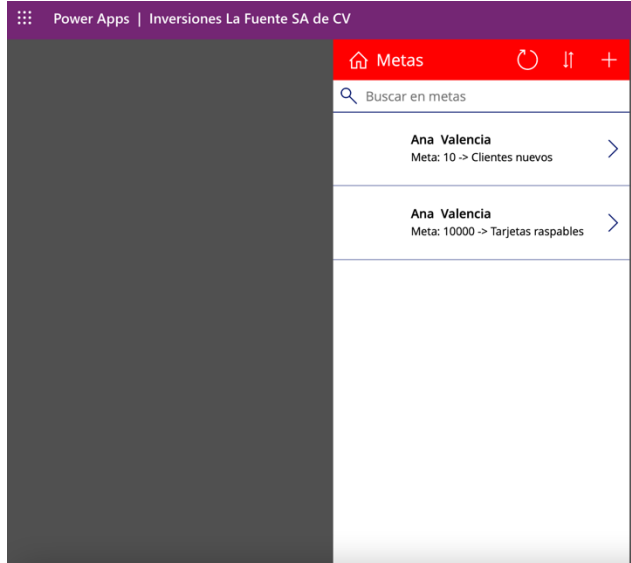
* Fecha ingreso
23/05/2021

Ventas

Buscar ventas

SUPER STANLEY Saldo electrónico Cant. 1 x 450 = \$ 450	>
TIENDA ALICIA Teléfono Cant. 1 x 80 = \$ 80	>
TIENDA ARTURITO Tarjeta raspable Cant. 1 x 50 = \$ 50	>
TIENDA DAVID Teléfono Cant. 1 x 80 = \$ 80	>
TIENDA DIEGO Tarjeta raspable Cant. 1 x 500 = \$ 500	>
TIENDA DIEGO Saldo electrónico Cant. 1 x 50 = \$ 50	>

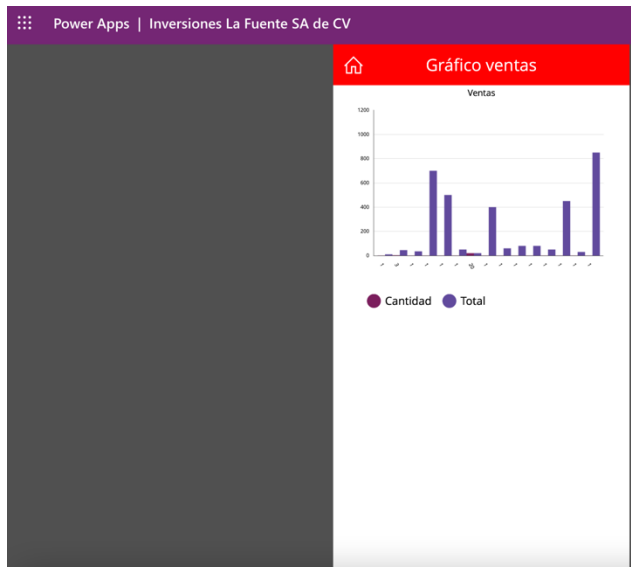
Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

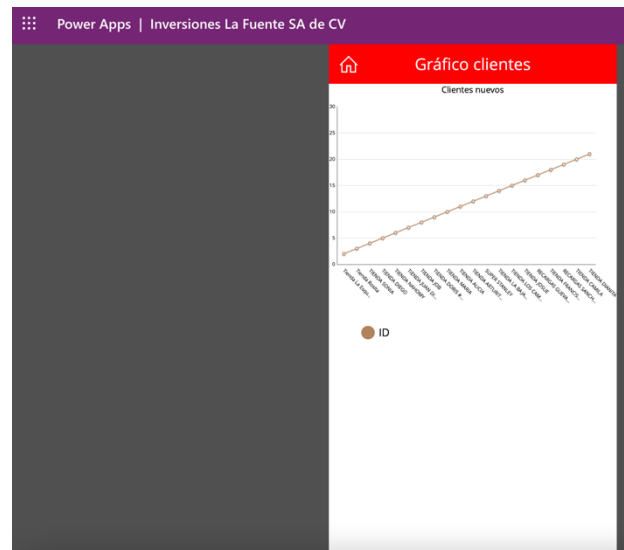
Ingreso de Metas

Mensualmente el administrador (Gerente de sede) ingresará las metas de ventas (KPI's 1, 2 y 3) y nuevos clientes (KPI's 4).



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Visualización de metas



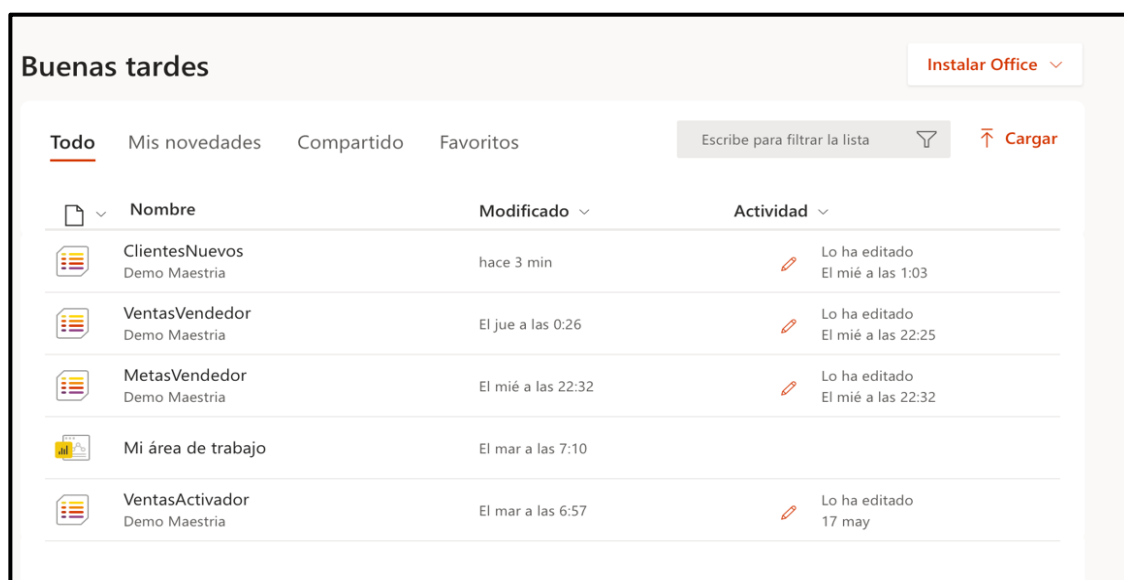
Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Los vendedores visualizarán el status de las ventas y registro de nuevos clientes.

En resumen, en Power app cada vendedor ingresará ventas diarias e incorporará la información de clientes logrando generar una buena práctica de visualización de datos en el que va a permitir con facilidad ir procesando las ventas en tiempo real; también generando una reportería en la plataforma donde lo van a visualizar los supervisores del área de venta y permitirá enfocar en productos o promociones que se deben de vender para alcanzar las metas.

Dicha información será alojada en la plataforma de Sharepoint, los ingresos de venta diaria e incorporación de cliente nuevos, llevando el registro para ser descargados en Power BI.

Visualización de data en Sharepoint



The screenshot shows a SharePoint list interface. At the top, it says "Buenas tardes" and has a button for "Instalar Office". Below that are navigation tabs: "Todo", "Mis novedades", "Compartido", and "Favoritos". There is a search bar "Escribe para filtrar la lista" and a "Cargar" button. The table below has columns for "Nombre", "Modificado", and "Actividad".

Nombre	Modificado	Actividad
CientesNuevos Demo Maestria	hace 3 min	Lo ha editado El mié a las 1:03
VentasVendedor Demo Maestria	El jue a las 0:26	Lo ha editado El mié a las 22:25
MetasVendedor Demo Maestria	El mié a las 22:32	Lo ha editado El mié a las 22:32
Mi área de trabajo	El mar a las 7:10	
VentasActivador Demo Maestria	El mar a las 6:57	Lo ha editado 17 may

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Listas ingresadas

ClientesNuevos				
Comercio	Propietario	DUI	Direccion	Departamento
Tienda La Esquina	Patricia Cano	12567342	Colonia Las Amapolas	Cabañas
Tienda Rosita	Rosa López	14234567	Colonia Los Andes	Cabañas
TIENDA SONIA	SONIA NOEMI GUERRERO DE HERNANDEZ	487753210	LA 13.885430 LO 89.038172	Cuscatlán
TIENDA DIEGO	JESUS AMERICO ANDRADE	112203425	LA 13.794886 LO 89.080586	Cuscatlán
TIENDA NAHOMY	ANA CRISTINA GONZALEZ ECHEVERRIA	459987744	CANTON ISTAGUA CARRETERA A SUCHITOTO KM 25 LA TEJERA	Cuscatlán

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

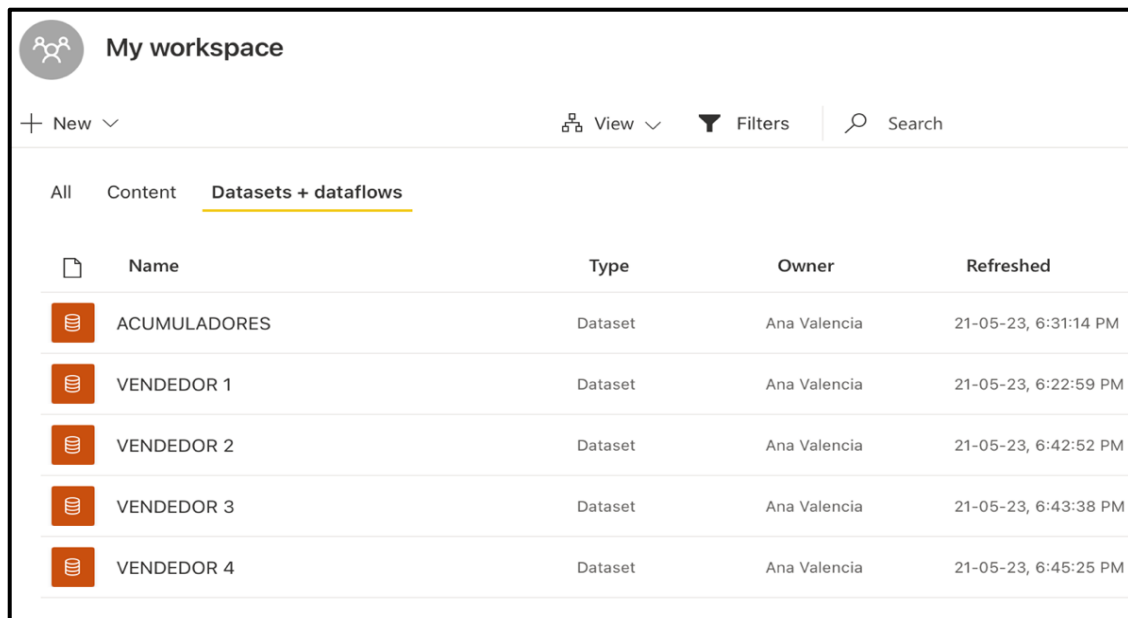
VentasVendedor				
Comercio	Producto	Cantidad	Monto	Fecha venta
Tienda La Esquina	Saldo electrónico	1	\$10,25	23/05/2021
Tienda La Esquina	Tarjeta raspable	3	\$15,00	23/05/2021
Tienda Rosita	Teléfono	1	\$35,00	24/05/2021
TIENDA SONIA	Saldo electrónico	1	\$700,00	26/05/2021
TIENDA DIEGO	Tarjeta raspable	1	\$500,00	26/05/2021
TIENDA DIEGO	Saldo electrónico	1	\$50,00	26/05/2021
TIENDA NAHOMY	Saldo electrónico	20	\$1,00	26/05/2021

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Posteriormente la información sincronizará con Power BI, donde se organizará la información para transformarse en la parametrización del cumplimiento de los KPI's, y precisar el promedio de ingresos por usuarios (ARPU), el promedio de ingresos por usuarios ticket AVERAGE y el promotor Neto de Lealtad de la encuesta de lealtad para obtener el detalle de cumplimiento de las metas para el pago de comisión.

Visualización de enlace de información en Power BI

Se sincronizo la información alojada en Sharepoint, con Power BI, desarrollando hojas de cálculo para demostrar el cumplimiento de los KPI's.

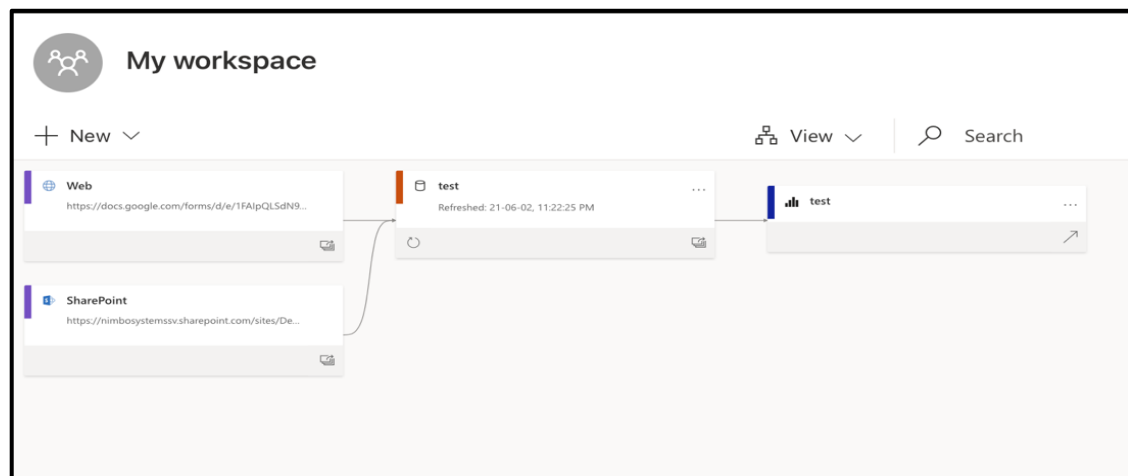


The screenshot shows the 'My workspace' interface in Power BI. The 'Datasets + dataflows' tab is selected. A table lists several datasets, all owned by 'Ana Valencia' and refreshed on '21-05-23'.

Name	Type	Owner	Refreshed
ACUMULADORES	Dataset	Ana Valencia	21-05-23, 6:31:14 PM
VENDEDOR 1	Dataset	Ana Valencia	21-05-23, 6:22:59 PM
VENDEDOR 2	Dataset	Ana Valencia	21-05-23, 6:42:52 PM
VENDEDOR 3	Dataset	Ana Valencia	21-05-23, 6:43:38 PM
VENDEDOR 4	Dataset	Ana Valencia	21-05-23, 6:45:25 PM

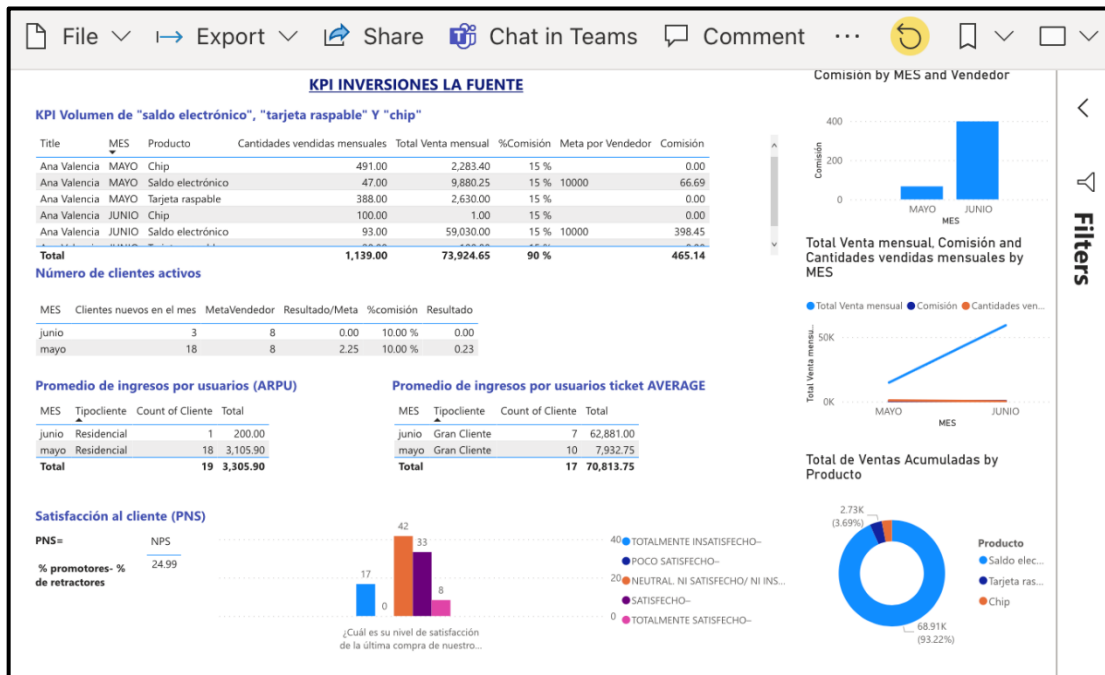
Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

En el trabajo se analizaron las plataformas para desarrollar el Test de revisión de los 7 KPI's en la imagen siguiente observamos dichos enlaces.



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

En el desarrollo de cada KPI's entre los cuales podemos mencionar 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 en la siguiente imagen observamos el dato acumulado del cumplimiento.



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Reportería Interna

Reporte de clientes residenciales

Fechaventa	Vendedorid	Cliente	Direccion	Departamento	Municipio	Producto	Cantidad	Monto	Total
3/5/2021	6	FARMACIA CAMILA	CASERIO AGUA TIVIA CANTON TECOMATEPEQUE SAN PEDRO PERULAPAN LA 13.842559 LO 89.024933	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Chip	200	0.01	2.00
3/5/2021	6	FARMACIA CAMILA	CASERIO AGUA TIVIA CANTON TECOMATEPEQUE SAN PEDRO PERULAPAN LA 13.842559 LO 89.024933	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Tarjeta rasgable	200	0.50	100.00
19/5/2021	6	SUPER STANLEY	B° SAN AGUSTIN 4 AVE NORTE ATRAS DELTEMPLO GUAYABAL CUSCATLAN	Cuscatlán	San José Guayabal	Chip	150	15.00	2,250.00
24/5/2021	6	Tienda Cano	San Pedro Perulapán	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Tarjeta rasgable	100	1.00	100.00
13/6/2021	6	FARMACIA CAMILA	CASERIO AGUA TIVIA CANTON TECOMATEPEQUE SAN PEDRO PERULAPAN LA 13.842559 LO 89.024933	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Chip	100	0.01	1.00
3/6/2021	6	SUPER STANLEY	B° SAN AGUSTIN 4 AVE NORTE ATRAS DELTEMPLO GUAYABAL CUSCATLAN	Cuscatlán	San José Guayabal	Saldo electrónico	80	450.00	36,000.00
17/5/2021	6	Tienda Cano	San Pedro Perulapán	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Chip	75	0.01	0.75
5/5/2021	6	RECARGAS SANCHEZ	CANTON LAS LOMAS SAN BARTOLOME PERULAPIA	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Chip	50	0.01	0.50
5/5/2021	6	RECARGAS SANCHEZ	CANTON LAS LOMAS SAN BARTOLOME PERULAPIA	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Tarjeta rasgable	30	0.50	15.00
5/5/2021	6	RECARGAS SANCHEZ	CANTON LAS LOMAS SAN BARTOLOME PERULAPIA	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Tarjeta rasgable	30	1.50	45.00
26/5/2021	6	TIENDA NAHOMY	CANTON ISTAGUA CARRETERA A SUCHITOTO KM 25 LA TEJERA	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Saldo electrónico	20	1.00	20.00
3/6/2021	6	Tienda Cano	San Pedro Perulapán	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Tarjeta rasgable	20	5.00	100.00
4/5/2021	6	TIENDA DIANITA	BARRIO EL NIÑO CALLE LA RONDA #1	Cuscatlán	San José Guayabal	Chip	15	0.01	0.15
4/5/2021	6	TIENDA DIANITA	BARRIO EL NIÑO CALLE LA RONDA #1	Cuscatlán	San José Guayabal	Tarjeta rasgable	10	0.50	5.00
4/5/2021	6	TIENDA DIANITA	BARRIO EL NIÑO CALLE LA RONDA #1	Cuscatlán	San José Guayabal	Tarjeta rasgable	10	1.00	10.00
26/5/2021	6	TIENDA SONIA	LA 13.885430 LO 89.038172	Cuscatlán	San Pedro Perulapán	Saldo electrónico	10	700.00	7,000.00
31/5/2021	6	TIENDA DIANITA	BARRIO EL NIÑO CALLE LA RONDA #1	Cuscatlán	San José Guayabal	Saldo electrónico	10	100.00	1,000.00
1/6/2021	6	SUPER STANLEY	B° SAN AGUSTIN 4 AVE NORTE ATRAS DELTEMPLO GUAYABAL CUSCATLAN	Cuscatlán	San José Guayabal	Saldo electrónico	10	2,300.00	23,000.00
23/5/2021	6	Tienda La Esquina	Colonia Las Amapolas	Cabañas	Cojutepeque	Tarjeta rasgable	3	15.00	45.00
4/6/2021	6	SUPER STANLEY	B° SAN AGUSTIN 4 AVE NORTE ATRAS DELTEMPLO GUAYABAL CUSCATLAN	Cuscatlán	San José Guayabal	Saldo electrónico	3	10.00	30.00
Total							1142		74,119.65


Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

Se realizó la presentación del uso de la herramienta al Gerente de sede el Lic. Salvador Funes, el pasado día 01 de junio del año 2021, vía zoom se observó el DEMO de la aplicación de POWER APPS, el cual podrá visualizar en el teléfono móvil el menú con opciones múltiples para el ingreso de la información requerida, dentro de las opciones se le expuso la opción de clientes en donde podrán completar toda la información, del nuevo cliente;

- a) Nombre del comercio
- b) Nombre del propietario
- c) DUI
- d) Dirección
- e) Departamento
- f) Municipio
- g) Teléfono
- h) Fecha de ingreso de la solicitud
- i) Nombre del vendedor.

En la opción de cliente el vendedor no solo podrá ingresar la información de nuevos clientes, sino además podrá visualizar información de clientes existentes, el objetivo de la App es que los vendedores puedan contar con una herramienta confiable que les permita el ingreso de las ventas realizadas diariamente y el ingreso de nuevos clientes.

La aplicación es amigable y pueden navegar de una opción a otra y para regresar al menú solo presión la opción home , en la opción de ventas el vendedor podrá ingresar:

- a) Nombre del comercio
- b) Producto
- c) Cantidad
- d) Monto
- e) Fecha de la venta
- f) Forma de pago
- g) Fecha de ingreso
- h) Nombre del vendedor. De la misma manera podrán visualizar información de las ventas por cliente.

Los vendedores podrán visualizar sus ventas diarias por medio de gráficas, las cuales les permitirá tener el control y manejo del alcance de las metas por vendedor, en gráficos de clientes se puede tener mayor control de los clientes nuevos ingresados diariamente. El vendedor podrá tener en la palma de sus manos las metas asignadas por el Gerente de operaciones y el supervisor de la ruta.

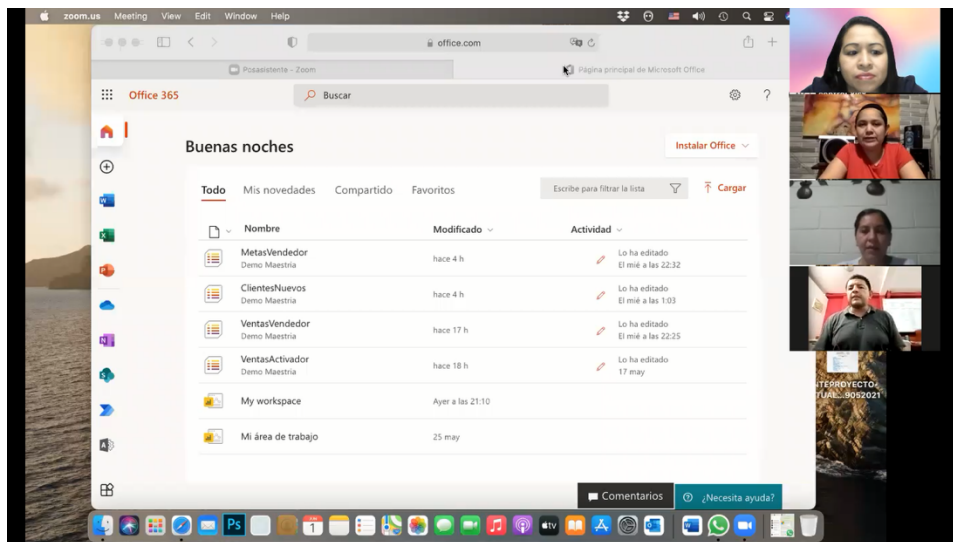
Adicionalmente se le presento y explico la base de datos de Microsoft Sharepoint donde se alojara la información de forma segura, que es captada desde Power Apps. Posteriormente se genera la reporteria en tiempo Real en Power BI, donde se podrá extraer reporteria diaria de las ventas y clientes nuevos, promedio de ticket, promedio de ingreso por usuario y promedio lealtad del cliente en tiempo real para verificar el cumplimiento de los KPI's.

De tal manera les permitirá enfocarse en las ventas y a los supervisores y Gerente de operación obtener la información del pago de comisiones de los vendedores de forma inmediata, segura y en tiempo real, agilizando los procesos que actualmente se realizan de forma manual.

El Gerente de operaciones de Inversiones La Fuente Licenciado Salvador Funes se mostró satisfecho con la herramienta y expreso que la aplicación les permitirá ser una empresa innovadora enfocándose en las ventas y crecimiento de la empresa.

Dentro de las interrogantes del Gerente estaba el tema de seguridad, el cual se solvento al explicarle que la aplicación es segura dado que al momento de ser instalada en los teléfonos móviles de los vendedores, ingresaran únicamente con el correo institucional. Se mostró agradecido y espera ver el producto final para la presentación a los supervisores y Gerentes administrativos para la aprobación y ejecución de la herramienta dentro de la institución.

El factor emocional es importante y la herramienta les brinda la oportunidad a los vendedores se autogestionen en el cumplimiento de sus metas mensuales, así como generar un ganar ganar tanto de la empresa, como de los empleados.



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Inversiones la Fuente, es la muestra que toda empresa, antes de elaborar un proyecto, debe de iniciar con diagnóstico, escaneando el estado actual de la misma y como conclusión consideramos que la metodología de investigación idónea es la tipo mixta, dado que nos permitió obtener un análisis cualitativo y cuantitativo. Definiendo las oportunidades de mejora o brechas para generar un crecimiento a largo plazo.

Adicional al diagnóstico y los resultados del mismo, concluimos que para proponer un proyecto como gestores de Recursos Humano, debemos de tomar en cuenta el giro del negocio, como es el caso de Inversiones La Fuente, que como dealer exclusivo de la marca Claro, propusimos un proyecto de Innovación enfocando en los vendedores, con énfasis en la implementación de un sistema que facilite el procesamiento de las ventas diarias en tiempo real y que sea factible para el mismo personal del área de ventas.

A través de la gestión del Talento Humano, concluimos que se logró una estrategia de management con la herramienta para generar o medir el performance management⁵⁵ en los vendedores, partiendo desde el desarrollo de sus competencias blandas, dado que esto lo pueden lograr, a través de la satisfacción del cliente; manteniendo una buena relación y a la vez cumpliendo con los estándares de calidad.

⁵⁵ El Performance Management comprende todos los procesos que tienen por objetivo gestionar y controlar el desempeño de los empleados en una empresa. El enfoque está en el tiempo y los recursos que los empleados necesitan para los servicios que ofrecen. Con la ayuda de estas medidas, los empleados deberían poder desarrollar y utilizar todo su potencial para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente. Por consiguiente, la base de un **Performance Management** eficaz es la definición de objetivos.

Un aspecto ideal e importante para los empleados es el salario emocional; ya que puede surgir como clave para evitar la fuga de talentos; a través de incentivos ya sea remunerados o no remunerados; en la misma puede desarrollarse como un plan de retención de talentos o como una herramienta socio estratégico, que le permitirá a la empresa aumentar en gran manera el involucramiento, compromiso y autonomía de los mismos.

El desarrollo de la herramienta, puede ser una competencia de liderazgo, que permitirá a la gerencia alcanzar sus metas y niveles de compromisos con todo el equipo de trabajo en la misma estaría generando autogestión en el desarrollo de las actividades de todo el personal del área de ventas; al mismo tiempo logrando la motivación para alcanzar el cumplimiento de objetivos o salarios emocionales de todos los empleados.

Por medio de la propuesta contemplada al área de ventas; lo que se busca es potenciar las funciones del Talento Humano generando más productividad y compensaciones emocionales que les permitirá un mayor compromiso y alcance en las metas por ventas.

Para la empresa será una herramienta estratégica si logre establecer en su totalidad la implementación del software, ya que eso le permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa y en la misma generara una mayor demanda en el mercado, obteniendo una mejor cartera de clientes.

Recomendaciones

1. Establecer indicadores claros de crecimiento para la empresa y los colaboradores de Inversiones La Fuente, es importante para medir el crecimiento y posicionamiento en mercado de la marca Claro.
2. Implementar la herramienta en la que va a permitir que pueda ser más eficiente el manejo de los datos e información en Inversiones La Fuente.
3. La medición constante a la lealtad del cliente interno y externo es importante ya que lleva a la organización a alcanzar sus ideales de fidelización de sus colaboradores y clientes.
4. La cultura organizacional es un factor crítico de éxito, desde el personal operativo hasta la Gerencia deben estar comprometidos, de nada sirve generar un estímulo e invertir en una aplicación si las personas no la adoptan y no la usan como ventaja competitiva en su área.
5. La toma de decisiones y estrategias para la implementación de la herramienta Power BI, permite que la empresa pueda enfocarse en las ventas y cumplir con los objetivos del operador y de Inversiones La Fuente.
6. Se sugiere aprovechar más del potencial que posibilita Power BI, como enlazar a múltiples fuentes de datos de las ventas y creación de puntos nuevos, el usuario final podrá profundizar aún más con los datos de las ventas diarias, ampliando sus conocimientos dando un aporte adicional a la empresa.

7. Es posible aprovechar la aplicación profundizando y generando el estímulo al aprendizaje de los miembros del equipo de ventas, los usuarios administrativos pueden diseñar conforme sus necesidades los informes que requiera.

8. Se recomienda la implementación de la herramienta por el costo beneficio que se reflejara en las ventas, reportaría y enfoque del crecimiento de la empresa y satisfacción de los empleados generando una cultura de compromiso enfocada en ganar, ganar.

Socialización de resultados

Se desarrolló el proceso de socialización, en el cual se le brinda al usuario el conocimiento del uso de la plataforma y las diferentes informaciones que podrán visualizar, de acuerdo con el acceso de la herramienta en el caso del usuario final los vendedores, tendrán a disposición Power Apps, el cual será instalado en sus dispositivos móviles. Por lo que para su socialización se desarrolló un flyer que resume el paso a paso de la herramienta.

POWER APPS
INVERSIONES LA FUENTE

1 **MENU PRINCIPAL**
El menu principal permite ingresar el detalle de las ventas diarias por producto, información de nuevo clientes y permite visualizar la información ingresada graficamente.

2 **VENTAS**
Permite ingresar las ventas diarias, seleccionando al cliente ingresando los datos del producto, cantidad y costo.

3 **REGRESAR AL MENU PRINCIPAL**
Para regresar al menu principal hacer click en la casita

4 **CLIENTES**
En la opción de clientes se ingresa la información solicitada por el operador para generarlo como cliente y programar ruta de despacho.

5 **GRAFICAS DE VENTAS**
Esta opción permite visualizar graficamente los productos vendidos diariamente.

The flyer includes five numbered steps, each with a description and a corresponding screenshot of the Power Apps interface. Step 1 shows the main menu with options like CLIENTES, VENTAS, METAS, GRAFICO VENTAS, and GRAFICO CLIENTES. Step 2 shows a list of products with details like 'SUPER STANLEY' and 'TRENDA ALICIA'. Step 3 shows a home icon in the navigation bar. Step 4 shows a customer profile form with fields for company name, address, and phone number. Step 5 shows a bar chart titled 'grafica ventas' comparing 'Cantidad' and 'Precio' over time.

Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

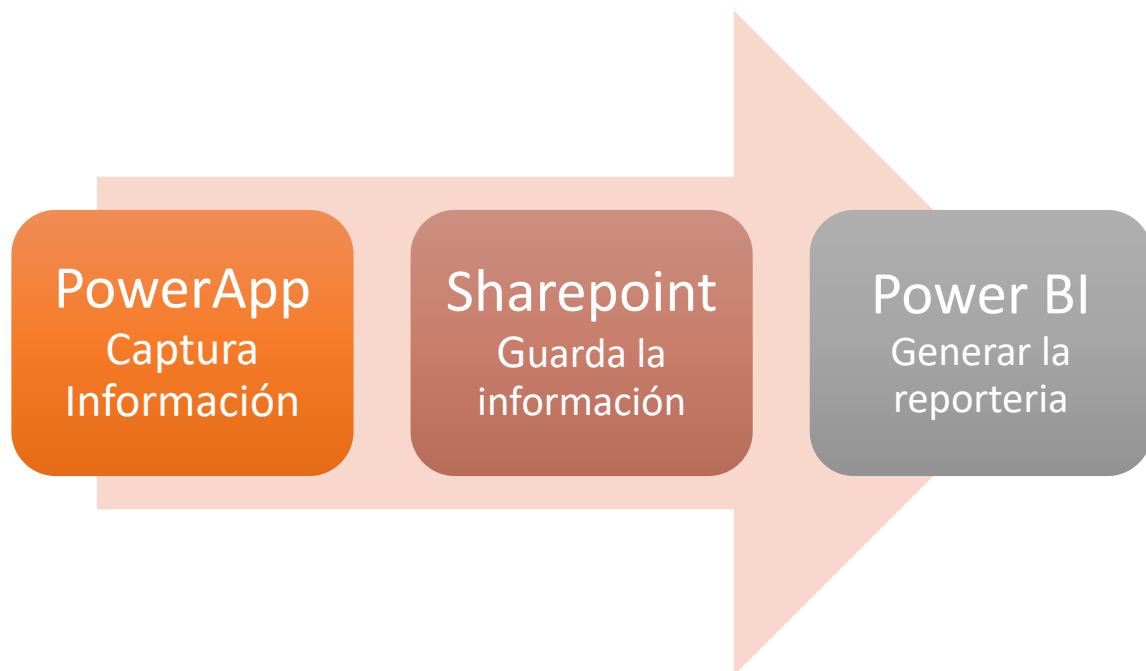
Enlace

<https://view.genial.ly/60b460bc473b600d41b0d5a5/interactive-content-timeline-flechas>

Por otra parte, al Gerente de la Sede (Operación), se le presentó el catálogo de KPI's como nuevo modelo de comisiones variables para la fuerza de venta, incluyendo una métrica en tema Soft, donde se medirá la lealtad del cliente, siendo un proceso innovar que desarrollará en la fuerza de ventas atención en el cuidado de los clientes.

Al mismo tiempo se desarrolló una política de pago de las comisiones, para normar dicho proceso y poder gestionar adecuadamente el pago. Siendo un documento que la empresa no cuenta y consideramos que debe de normar.

De igual forma, se presentó la herramienta con Office 365, la cual tendrá los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración propia, por las estudiantes, (2021)

Donde se explicó que la intervención como usuario es el de administrador, el cual tendrá el acceso para ingresar metas mensuales en Power APPS, revisar clientes y ventas. Acceder al Sharepoint donde queda alojado la información y obtener reporteria en Power BI, para obtener en tiempo real el cumplimiento de los KPI's, siendo el determinante de pago de comisión, disminuyendo el tiempo de 1 mes posteriormente a la venta a 15 días del cierre de la mismas. Generando motivación y empoderamiento para alcanzar los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baca, U. G. (2014). Administración Integral hacia un enfoque de procesos. México: PATRIA.
2. Bilbaíno, (2013). Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el desempeño del trabajo. Recuperado el 28 de noviembre de 2013. Disponible en: http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/#google_vignette
3. Bohnenberger, M. (2005). Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.
4. Budell, K., (2021). Presentamos la nueva imagen de GetFeedback - Escala Likert. Recuperado en marzo de 2021. Disponible en: <https://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>
5. Carrasco, S., (2012). Metodología de la Investigación Científica. Lima: editorial San Marcos.
6. Chavenato I, (2008), Parte I. Los nuevos desafíos de la administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill Educación. Libro Gestión del Talento Humano, Tercera edición.
7. González, N. (2021). Planificación empresarial, actualmente soy CEO de Magenta IG, EventoCorp, fundadora de #CanariasDigital. Presidente de AEMME Canarias. Recuperado el 15 de marzo de 2021. Disponible en: <https://magentaig.com/comisiones-por-ventas/>
8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGRAW-HILL.
9. Herrera, I. (2021) Qué es la escala Thurstone. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/escala-de-thurstone/>
<https://www.questionpro.com/blog/es/escala-de-osgood/>
10. Kaarin, S., (2021). Descripción de la actualización de seguridad para SharePoint Enterprise Server. Recuperado el 13 de abril de 2021. Disponible en: <https://support.microsoft.com/es-es/topic/descripci%C3%B3n-de-la-actualizaci%C3%B3n-de-seguridad->

para-sharepoint-enterprise-server-2019-13-de-abril-de-2021-kb4504716-88cc457a-cc0d-def3-b162-4674b7f45ac2

11. Keats D. (2009), Entrevista ¿Cuándo y por qué?, Editorial: Mc Graw Hill Educación, libro Entrevista Guía práctica para estudiantes y profesionales, Edición Primera.
12. Koto, E., (2020). ¿Qué es la escala Guttman? Recuperado el 17 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/escala-guttman/>
13. Mitre, R., (2020). Aglaia Consulting, S.L. Recuperado en septiembre de 2020. Disponible en: <https://aglaia.es/casos-de-exito/>
14. Nebra, J., (2020). Artículo, 3 formas de usar Inteligencia Artificial en Power BI sin escribir código. Recuperado el 10 de septiembre de 2020. Disponible en: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/3-maneras-de-usar-inteligencia-artificial-en-power-bi-sin-escribir-una-sola-linea-de-codigo/>
15. Pinchao Mueses, R. A., (2020). TESIS, Implementación de un Dashboard de alertas para el sistema Integrado de Actividades Docentes (SIAD) de la carrera de Software (CSOFT) de la Universidad Técnica del Norte, mediante la definición de indicadores claves de desempeño (KPI) aplicando El Método Smart para mejorar la eficiencia en los procesos relacionados, Ibarra, Ecuador.
16. Robbins y Coulter, (2013). Definición de eficacia. Recuperado el 28 de noviembre de 2013. Disponible en: https://www.google.com/search?q=definicion+de+eficacia+en+vendedores+de+empresa+por+un+autor&sxsrf=ALeKk01Do_Xb2rxwv4kxbDXlc_dGHtqozw%3A1620166592382&ei=wMeRYK3wFpyMwbkP5baa6Ac&ogq=definicion+de+eficacia+en+vendedores+de+empresa+por+un+au&gs_l=lc
17. Rumiguano Caluña, J.C., (2019). Propuesta plan de mejora comisiones por ventas y la productividad de empleados en empresa productos agrícola Alejandro del cantón ventanas. Proyecto previo a la obtención del Título de: Tecnólogo en Administración de Empresas. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Unidad Académica de Educación Comercial, Administrativa y Ciencias, Guayaquil, Ecuador.

18. Sampieri R. Collado C. Batista M. (2014), Capítulo 2: Orígenes de un proyecto de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta: la idea. Editorial: Mc Graw Hill Educación, libro Metodología de la Investigación, Sexta edición.

19. Thompson, I., (2008). Artículo sobre definición de eficiencia. Recuperado el 16 de enero de 2008. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

20. Thompson, M., (2021) Puntuación neta del promotor. Recuperado en marzo de 2021. Disponible en: <https://www.cpiworld.com/es/about/net-promoter-score/>

21. Torres, D. (2020). Cómo crear un dashboard de ventas para tu equipo. Recuperado: 17 de noviembre de 2020. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/dashboard-ventas>

22. Velasco, Félix., (2016). Liderar la motivación en el entorno laboral al 2007. AreaRh. Recuperado el 2 de noviembre de 2016. Disponible en: http://www.areasrh.com/psicologia/liderar_motivacion.htm.

ANEXOS

Anexo I

Primera entrevista

Inversiones La Fuente

1. Su empresa, ¿Cuenta con Recursos Humanos?
Sí No
2. ¿Cuándo fue funda su empresa?
3. ¿Cuántos empleados conforman la empresa?
4. Usted como patrono, ¿Otorga las prestaciones de ley a sus empleados, favor marque las a continuación?
AFF. ISSS SEGURO MEDICO OTROS: _____
5. ¿Cuál es el proceso que utilizan para seleccionar a los empleados?
6. ¿Cuántos años tiene el empleado más antiguo?
7. ¿Anualmente a los empleados los indemniza?

Sí No

Si su respuesta fue si, pase a la pregunta 9.

8. ¿El pago de la indemnización de los empleados es acumulada, hasta el momento de jubilación y despido?
Sí No
9. ¿Cómo es el proceso de pago que realizan a sus empleados?

2 veces al mes 1 Vez al mes

10. ¿Por qué medio realiza el pago de salario a sus empleados?

Cheque En efectivo Depósito a cuenta

11. ¿Cuenta la empresa con algún pago extra a los empleados?
Si

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 13.

12. Qué tipos de pago extra otorgan a los empleado:
Horas Extra Comisiones

13. Que cargos reciben estos pagos extras:
-
-

14. ¿En el año usted realiza una actividad de integración con sus empleados?
Si No

Si su respuesta, fue positiva le pedimos amplié que actividades realiza:

15. ¿Usted cotiza en el INSAFORP?

Sí No

Si su respuesta fue positiva, de cuando es la aportación mensual que realiza:

16. ¿Cuándo un empleado le solicita vacaciones anuales, cual es el proceso que realiza para designarlas?

Por baja temporada Cuenta con un cronograma anual y las designa

Por feriados, repartidos 3 ocasiones en año

17. ¿Cuándo realiza el pago de vacaciones anuales a los empleados?

Cuando cumple el año Diciembre con el pago de Aguinaldo

18. ¿Cuándo un colaborador se incapacita, usted hace los siguientes procedimientos?

Lo reporta al seguro para que le paguen los días.

Lo reporta al seguro y usted le paga los días

No lo reporta

19. ¿Dentro de la empresa, los bomberos le realizan una inspección, para permiso de trabajo?

Sí No

Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta 18.

20. ¿Cada cuánto son estas inspecciones?

Semestral Anual

21. ¿Cuenta usted con alguna otra revisión de algún ministerio de gobierno para poder operar, si su respuesta es positiva marque alguno de los que se mencionan a continuación?

Ministerio de Trabajo Ministerio de Salud Gobernación

Entre otros _____

22. ¿Cuenta con un programa de incentivos para sus empleados?

Sí No

Si su respuesta fue positiva, mencione a continuación algunas actividades que ha realizado y cada cuánto.

Anexo II

Entrevista Exploratoria

Preguntas	Respuesta
Mencione 3 cosas que le gustaría mejorar en la empresa.	
Qué actividades considera usted que se puede implementar, para integrar al equipo de trabajo.	
Qué sugiere para mejorar la comunicación del equipo.	
Qué le gustaría que se mejore en las prestaciones, hacia el personal, en cuanto a salario y pagos de comisiones.	
Cuál es su opinión acerca del proceso de pago de comisión de la empresa.	
Algún comentario adicional.	

Anexo III



Encuesta

Universidad Evangélica
de El Salvador

Objetivo: Diagnóstica los procesos internos que corresponden al área de Recursos Humanos en la Sede Cuscatlán.

INSTRUCCIONES

Parte I. A continuación, presentamos una serie de preguntas, las cuales serán evaluadas tomando de referencia la escala del 1 al 5, tomando como 5 “Excelente” 4 “Muy bueno”, 3 “Bueno” 2 “Necesita mejorar” y 1 “Malo”.

No.	Preguntas	VALOR NUMERICO				
		1	2	3	4	5
1	Su jefe fomenta un ambiente positivo entre los compañeros de trabajo.					
2	Su jefe acepta opiniones o sugerencias del equipo.					
3	Su jefe brinda herramienta de ayuden a mejorar su trabajo.					
4	Existe trato respetuoso entre los compañeros de trabajo					
5	Se siente a gusto dentro de su equipo de trabajo.					

6	Cómo evalúa la comunicación con sus compañeros de trabajo					
7	Existen capacitaciones que permitan realizar bien su trabajo.					
8	Cree que tiene oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.					

Parte II. A continuación, presentamos una serie de interrogantes, las cuales solicitamos seleccionar la respuesta que usted considere adecuada para cada pregunta.

9. Cuál de los siguientes procesos realizo cuando usted ingreso a trabajar con la empresa:

- a) Presento curriculum, le llamaron a entrevista, paso a entrevista con el jefe inmediato, le llamaron para que presentaran documentos, le informaron que sería parte de la empresa y realizo inducción de la empresa de 1 día.
- b) Presento curriculum, le realizaron entrevista, le avisaron que sería parte de la empresa y presento documentos de ingreso.
- c) Ninguna de las anteriores.

10. En sus primeros días trabajando en la empresa que proceso realizo:

- a) Se presentaron sus responsabilidades, recibió inducción de la empresa y posteriormente inducción de los productos de ventas y servicios a ofertar.
- b) Recibió inducción de la empresa y de los productos y servicios a ofertar.
- c) Recibió inducción de los productos y servicios a ofertar.
- d) Ninguna de los anteriores

11. Por qué medio mantiene comunicación con oficinas:

- a) Teléfono personal por medio de llamadas
- b) Teléfono personal por medio de mensajes.
- c) Teléfono de la empresa por medio de llamadas

- d) Teléfono de la empresa por medio de mensajes.
- e) Tablet de la empresa
- f) Ninguna de las anteriores

12. Qué tipo de comunicación recibe:

- a) Metas de ventas diarias
- b) Mensajes de comunicación interna
- c) Otros

13. Qué tipo de capacitaciones recibe de parte de la empresa.

- a) Capacitación habilidades técnica (Productos o servicios que brindan)
- b) Capacitación habilidad blandas (Influencia, negociación, creatividad e innovación, inteligencia emocional, entre otros)
- c) Ninguna de las anteriores.

* Si tu respuesta fue ninguna de las anteriores, favor pasar a la pregunta No.15.

14. Cada cuanto recibe capacitación y por qué medio lo recibe.

- a) Una vez al mes, presencial
- b) Dos veces cada seis meses, presencial
- c) Una vez cada seis meses, presencial
- d) Una vez al año, presencial
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Otros

15. Qué le gustaría que se mejore en las prestaciones, hacia el personal, en cuanto a salario y pagos de comisiones.

- a) Recibir boleta de pago, con el detalle al cierre de cada quincena.

- b) Disminuir los tiempos de pagos de comisiones de un mes a 15 días posteriormente al mes anterior.
- c) Mejorar el % de ventas por el volumen de venta mensual.
- d) Detallar el cumplimiento de metas antes de la realización del pago de comisiones.
- e) Todas las anteriores
- f) Otros

16. Si usted, pudiese mejorar algún proceso de los anteriormente mencionados, cual sería;

- a) Reclutamiento y selección
- b) Inducción
- c) Capacitación
- d) Remuneración (Pago de salarios y Comisiones)

17. Algún comentario adicional, agradecemos lo mencione a continuación:

Link de enlace;

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWy2yXrYS97lhGPIG7NIJTc39f5jeXq461ohmdv-MsoEtmBA/viewform?usp=sf_link

Anexo IV

Descriptores de puesto

Nombre de la Posición: Vendedor de ruta	
Ubicación en Estructura:	
<pre> graph TD Supervisor[Supervisor] --> Vendedor[Vendedor de Ruta] Vendedor --> Vendedores[Vendedores Emergentes] </pre>	
Naturaleza de la Posición:	Vendedores de ruta
Area Organizacional:	Ventas
Reporta a:	Supervisor
Supervisa a:	No aplica
Ubicación Física:	Sede, Cojutepeque - Cuscatlán
Formación académica:	Bachiller General o Técnico
Años de Experiencias:	0 a 1 años
Objetivo del Puesto:	Brindar atención a todos los clientes que se captan en los puntos de venta y ofrecer toda la mercadería que se tenga disponible y que cumpla con la necesidad de los mismos.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Indispensable que tenga una excelente actitud de servicio y atención al cliente y en la misma manejar sistemas de software o herramientas tecnológicas.
Habilidades deseables	Que tenga años de experiencias en el puesto y en la misma que sea extrovertido con las ventas.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
<p>DIARIAS/ SEMANALES/QUINCENALES/MENSUALES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captar nuevos clientes en los puntos de ventas y ofrecer los productos. 2. Indicar las opciones con que se cuenta basado en lo que el cliente solicite. 3. Indagar sobre los requerimientos y necesidades del cliente y emitir recomendaciones. 4. Asistir al cliente en la calidad de producto que haya escogido. 5. Ejecutar la facturación y cobro del producto escogido por el cliente. 6. Mantener en los puntos de venta surtido de inventario tanto en la sede como en la bodega. 7. Realizar la limpieza en los puntos de ventas antes de exhibir la mercadería. 8. Elaborar el reporte diario de sus ventas. 9. Realizar los inventarios mensuales. 10. Monitorear la existencia de los productos. 	
FUNCIONES ADICIONALES AL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. ➤ Cubrir a los compañeros que se encuentren ausentes. 	

Anexo V

KPI's de Ventas

Nombres de los kpis	Formas de medir
Ventas generales Son indicadores que permiten calcular o aplicar como su nombre lo dice en toda empresa que se dedica a la distribución de productos o mejor dicho al Marketing y como tal nos indica hay que aplicar kpis de ventas. ⁵⁶	<ul style="list-style-type: none">▪ Satisfacción del cliente.▪ Alcanzar los niveles de facturación.▪ Cumplimiento de metas.▪ Incrementar la motivación y la lealtad del empleado.
Los tiempos en ventas En relación a estos indicadores, son sumamente útiles y fundamentales, porque sus métricas les permiten alcanzar y enfocar con objetividad la trayectoria de las ventas y así mismo ampliar las coberturas del Marketing, logrando resultados con éxito. Eso significa que sus kpis se reflejan a continuación. ⁵⁷	<ul style="list-style-type: none">▪ Promedio de tiempo en llamadas de prospección para realizar ventas con los clientes.▪ Promedio de tiempo que transcurre al cierre de la primera venta.▪ Promedio de tiempo para la captación de un nuevo cliente
Volumen y calidad de las ventas Es importante señalar los indicadores, que pueden influenciar la calidad y calidez de rentabilidad en los productos que se distribuyen, no obstante mantener la satisfacción y una buena relación positiva en los clientes; en el cual se sientan atraídos y motivados a volver a comprar. Por	<ul style="list-style-type: none">▪ El volumen de pedidos que sean rentables de acuerdo a la validación de los requerimientos.▪ El % de rentabilidad por ventas, pedidos y clientes.▪ El % de devoluciones, reclamos y quejas▪ El % de ratio de clientes nuevos.

⁵⁶ Micó, M. (2017) KPI ventas: 30 indicadores comerciales para monitorizar ventas. Recuperado el 13 de junio de 2017. Disponible en: <https://www.inacatalog.com/blog/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-ventas>

⁵⁷ Micó, M. (2017) KPI ventas: 30 indicadores comerciales para monitorizar ventas. Recuperado el 13 de junio de 2017. Disponible en: <https://www.inacatalog.com/blog/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-venta>

<p>ende, los kpis que se identificarán serán los siguientes.⁵⁸</p>	
<p>Tasa de conversión Son kpis que permiten evaluar la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo, por lo tanto, son de mayor relevancia en el cual su indicador es identificar estrategias que permitan el logro de resultados en porcentajes; eso mismo da parametros de evaluación de números y acciones.⁵⁹</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % tasa de conversión = transacciones / visitantes ▪ Si, por ejemplo, hay 500 visitantes al día y se dan 100 transacciones, la tasa de conversión de ese día es del 20%.
<p>Ticket promedio A traves de este indicador, se calculan y se monitorean la cantidad de clientes en el cual han realizado sus compras o pedidos. Por ende, es uno de los kpis importante en el área de las ventas en la que las empresas controlan con mayor frecuencia, también buscan mejorar estrategias que ayuden al promedio progresivo en generar descuentos, entrega de promociones u otros.⁶⁰</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer descuentos progresivos; ▪ Entrega gratis a partir de un determinado valor; ▪ Crear combos de productos; ▪ Para medir el ticket promedio, basta dividir la facturación total por el número de pedidos generados.
<p>Costo de adquisición de clientes (CAC) Son indicadores, que miden y calculan la inversión realizada sobre las acciones de mercadotecnia y también el tiempo para generar los clientes que se van captando de acuerdo a la demanda del producto. Sin embargo, se mide si la estrategia de captación de cliente ha sido rentable para la empresa.⁶¹</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos de telefonía. ▪ Horas de un vendedor en el cierre (o un gestor en el papel de vendedor). ▪ Costo de estructura. ▪ Campañas de links patrocinados. ▪ Participación en asociaciones, ferias y eventos para prospección.

⁵⁸ Micó, M. (2017) KPI ventas: 30 indicadores comerciales para monitorizar ventas. Recuperado el 13 de junio de 2017. Disponible en: <https://www.inacatalog.com/blog/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-ventas>

⁵⁹ Lucas, G. (2019). KPIs de ventas: conoce los 7 principales y cómo usarlos. Recuperado el 28 de mayo 2019. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/kpis-de-ventas/>

⁶⁰ Lucas, G. (2019). KPIs de ventas: conoce los 7 principales y cómo usarlos. Recuperado el 28 de mayo 2019. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/kpis-de-ventas/>

⁶¹ Lucas, G. (2019). KPIs de ventas: conoce los 7 principales y cómo usarlos. Recuperado el 28 de mayo 2019. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/kpis-de-ventas/>

Anexo VI

Encuesta de satisfacción

Enlace de acceso a encuesta: <https://es.surveymonkey.com/r/WSM3NNP>

Encuesta de Satisfacción

Estimado Cliente:

Deseamos conocer el nivel de satisfacción en la adquisición de nuestros productos. Por lo que le solicitamos 1 minuto para contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción de la última compra de nuestros productos de telecomunicación?

Totalmente Insatisfecho	Poco Satisfecho	Neutral. Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Considera que el ejecutivo de ventas le brindó la información necesaria del producto al momento de realizar la compra?

Malo. No explico nada de los productos	Regular. Quedaron dudas y no fueron aclaradas por el vendedor.	Neutral. Ni malo / ni excelente	Muy bueno. Permitted conocer las características generales del producto.	Excelente. Era precisa y respondida mis dudas.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Usted estaría dispuesto en adquirir nuevamente alguno de los siguientes productos tarjeta ráscale, saldo electrónico o chips?

Totalmente desacuerdo, en adquirir el producto.	En desacuerdo en adquirir el producto.	Neutral. Ni desacuerdo/ Ni acuerdo.	De acuerdo en adquirir el producto.	Totalmente de acuerdo en adquirir el producto.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Qué tan probable es que recomiende a otras personas los productos de la empresa?

No recomiendo Poco probable Neutral. No recomiendo / Recomendando Es muy probable Ya los recomiendo

Listo

Con la tecnología de



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Anexo VII

Política de pago de comisión para Vendedores de Inversiones La Fuente

SEDE CUSCATLÁN	Título POLÍTICA DE PAGO DE COMISIONES	FECHA	25/05/2021
		VERSIÓN	1
		PÁG.	1/3
		DEPARTAMENTO	Ventas
Elaborador por:	Revisado por:	Aprobado por:	

1. OBJETIVO:

Contar con un sistema de remuneración para el pago de comisiones en el personal que está bajo un contrato con la empresa, entendiéndose que lo comprenden aquellos empleados, del área de ventas y en la misma que ostente algún cargo, mandato o comisión otorgado por la misma en este caso es Inversiones La Fuente.

2. PROPÓSITO:

Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a todo el personal que está bajo un régimen de contrato para prestar los servicios dentro de la misma.

3. ALCANCE:

En la presente política se generan los lineamiento y alcances de cómo se estaría generando el pago de las comisiones por el cumplimiento de las metas alcanzadas al personal del área de ventas; ya que se estarán calculando las comisiones por lograr los porcentajes de peso por KPI'S; eso nos indica que cada indicador tiene un peso en porcentajes para hacer los cálculos de pago.

4. EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

Los protocolos de pago y porcentajes para generar el pago de las comisiones en el personal del área de ventas lo definirán el Gerente General de Inversiones La Fuente; ya que tienen preestablecido la tabla de porcentajes para aplicar el pago de dichas comisiones en el que ronda entre alcanzar el mínimo es de un 80% y el máximo es el del 100%.

4.1. PAGO DE COMISIONES:

4.1.1. Se considera que toda remuneración, es de acuerdo a las formas preestablecidas para generar el pago de las compensaciones tal es el caso de (salarios y comisiones) y estas se deben generar ya sea a través de un pago en efectivo o por cuentas electrónicas.

4.1.2. Todo empleado de Inversiones La Fuente; tiene derecho a que sean remuneradas sus compensaciones llámense estas; (salarios o comisiones) de acuerdo a la vigencia de su contrato de trabajo que le haya otorgado la empresa.

4.1.3. De acuerdo a lineamientos y consideraciones se otorgarán pagos de comisiones por cumplimiento de metas y en la misma por alcanzar los porcentajes establecidos por cada indicador del área de ventas de Inversiones La Fuente.

4.1.4. Los porcentajes de pago de las comisiones se clasificarán en tres niveles el mínimo es del 80%, el intermedio es de 90% y el máximo es el del 100%; esto es con vigencia mensual.

4.1.5. Los vendedores deben cumplir con el alcance de los siguientes indicadores: volumen de saldo electrónico, tarjetas raspables, chip, cartera de nuevos clientes, promedio de usuario a través de ticket y lograr una satisfacción de lealtad en el cliente.

4.1.6. De acuerdo a los indicadores señalados con anterioridad, para que generen el cumplimiento de su peso asignado que en este caso es del 15% a cada uno a excepción de un indicador que tiene un peso del 10%; por ende, al sumar los porcentajes que tiene cada KPI, da un promedio del 100%

4.1.7. Teniendo determinados los porcentajes de cada indicador para que este pueda ser remunerado, tendrá que lograr un alcance desde el mínimo peso de dicho indicador que será del 10% para aplicar un porcentaje de comisión del 80%; seguidamente, el intermedio en el peso de un indicador es el 12% para aplicar una comisión del 90% y el máximo en peso de indicador será del 15%, logrando una comisión del 100%.

4.1.8. Para el caso de los que sobrepasen el 100%, del target recibirán un bono de \$100.00.

4.1.9. Para que se genere todo beneficio económico; la empresa tiene que reafirmar cuando y como lo estaría remunerando, bajo sus propios criterios o a través del logro de las metas; para que el empleado este informado y que su esfuerzo lo adquiera de acuerdo a los reglamentos asignados por la misma.

Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma: